

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO: UM ESTUDO NO SETOR DE PAPEL
PARA EMBALAGEM**

**PORTO ALEGRE
2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

FABIANO ALVES DE OLIVEIRA

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO: UM ESTUDO NO SETOR DE PAPEL
PARA EMBALAGEM**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, como requisito para conclusão do Mestrado Profissional

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

**PORTO ALEGRE
2017**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Dr. Rui Vicente Oppermann

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENAÇÃO: Prof. Walter Meucci Nique

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48i Oliveira, Fabiano Alves de

Criação de valor compartilhado: um estudo no setor de papel para embalagem / Fabiano Alves de Oliveira. Orientador: Luiz Antônio Slongo. – 2017.

106 f. : il. ; 31 cm

Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Inovação. 2. Sustentabilidade. 3. Criação de valor. I. Luiz Antônio Slongo. II. Título.

Bibliotecária responsável: Angélica Ono (CRB10/2151)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação intitulada “CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO: UM ESTUDO NO SETOR DE PAPEL PARA EMBALAGEM” elaborada por Fabiano Alves de Oliveira, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Prof. Dr. Prof. Dr. Deonir De Toni

Banca realizada em: ____/____/____

Conceito: ____

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a minha esposa Marina e meu filho de coração Julio Cezar, por compreenderem minha ausência e sempre me apoiarem em todos os momentos. Obrigado, vocês fazem parte desta conquista.

Ao meu orientador, Professor Dr. Luiz Antonio Slongo, a quem admiro pela incansável dedicação e suporte para a realização deste trabalho.

À IRANI, empresa que inspirou a escolha do tema e proporcionou a oportunidade de realizar este mestrado e, pela qual tenho profundo carinho e admiração.

A todos os professores e colegas de mestrado, pelos momentos únicos de compartilhamento e aprendizado e a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram nessa jornada, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho analisou a propensão dos executivos do setor de papel para embalagem no Brasil à aplicação dos conceitos de Criação de Valor Compartilhado (CVC) como forma de aprimorar a vantagem competitiva das empresas do setor. O conceito de Valor compartilhado foi lançado por Porter e Kramer em 2011, através do artigo publicado na Harvard Business Review chamado de: A Grande Idea – Como consertar o capitalismo. De acordo com Porter e Kramer, o conceito de valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, este conceito abre muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados, tornando-se mais competitiva. De acordo com os autores, se as empresas utilizarem as mesmas ferramentas que norteiam suas escolhas no *core business* para analisarem as oportunidades socioambientais, deixa de ser um custo ou filantropia para se tornar uma fonte de oportunidade e de vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2011). Para a realização do trabalho, procedeu-se à revisão de literatura disponível sobre o tema CVC, sobre estratégia e competitividade, o que permitiu conhecer melhor os conceitos para que uma empresa possa coloca-los de fato em prática. Após a revisão da literatura, realizou-se a pesquisa de fontes secundárias, que utilizou dados coletados através de materiais internos e externos sobre o tema disponíveis no Brasil e no mundo, tais como: publicações de revistas, vídeos, apresentações em fóruns, artigos, dissertações e teses acadêmicas, publicações em sites e notícias vinculadas. Os dados secundários ajudaram a tangibilizar o conceito de CVC realizado na revisão literária, através de exemplos de empresas de classe mundial, que já estão aplicando e desenvolvendo projetos e iniciativas de CVC. A partir dos dados recolhidos através de entrevistas de profundidade com executivos e especialistas em sustentabilidade, verificou-se que o tema é pouco disseminado e, ainda, confundido com os conceitos de sustentabilidade, porém, indicam a propensão às práticas de CVC pelas empresas do setor.

Palavras-chave: Criação de Valor Compartilhado. Responsabilidade Socioambiental. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The present work analyzed the application of the concepts of Creating Shared Value (CSV) by executives of the area of paper packaging in Brazil as a way to improve the competitive advantage of companies in the sector. The concept of Shared Value was devised by Porter and Kramer in 2011 through the Harvard Business Review article called "The Great Idea How to Fix Capitalism." According to Porter and Kramer, the concept of shared value redefines the boundaries of capitalism by better connecting the company's success with the progress of society, this concept opens up many ways to meet the new needs of this society, such as gaining efficiency, creating differentiation and expand markets, making it more competitive. According to the authors, if companies use the same tools that guide their choices in the core business to analyze socio-environmental opportunities, it is no longer a cost or philanthropy to become a source of opportunity and competitive advantage (PORTER, KRAMMER, 2011). In order to carry out the work, a review of available literature on the CSV topic on strategy and competitiveness was carried out, which allowed a better understanding of the concepts for a company to actually put into practice. After reviewing the literature, secondary sources were searched, using data collected through internal and external materials available in Brazil and in the world, such as: magazine publications, videos, presentations in forums, articles, dissertations and academic theses, publications on websites and related news. The secondary data helped to underpin the CSV concept addressed in the literary review, through examples of world-class companies that are already implementing and developing CSV projects and initiatives. Based on data collected through in-depth interviews with executives and sustainability experts, it was verified that the theme is poorly disseminated and also confused with the concepts of sustainability, but indicate the propensity to CSV practices by companies in the sector .

Keywords: Creating Shared Value. Social and Environmental Responsibility. Competitive advantage.

LISTA DE SIGLAS

ABPO -	Associação Brasileira de Papelão Ondulado
ANAP -	Associação Nacional de Aparistas de Papel
B2B -	Business to Business (Empresa para Empresa)
CECP -	Committee Encouraging Corporate Philanthropy
CEO -	Chief Executive Officer
CER -	Certified Emission Reduction
CSV -	Creating Shared Value
CVC -	Criação de Valor Compartilhado
DNA -	Ácido Desoxirribonucleico
EUA -	United States of America
FSC -	Forest Steward Council
FSG -	Foundantion Strategy Group
GE -	General Eletric Company
GEE -	Gases de Efeito Estufa
GRS -	Gestão Responsável para a Sustentabilidade
IBÁ -	Indústria Brasileira de Árvores
IBM -	International Business Machines
MDL -	Mecanismo de Desenvolvimento Limpo
MRO -	Manutenção, Reparos e Operações
NIC -	Conselho Nacional de Inteligência dos Estados Unidos
ONG -	Organização Não Governamental
PDRT -	Programa de Desenvolvimento Rural Territorial
PEFC -	Programme for the Endorsement of Forest Certification
PQF -	Programa de Qualificação de Fornecedores
PWC -	PricewaterhouseCoopers
SER -	Responsabilidade Social Empresarial
USD -	Dólares Americanos
VPL -	Valor Presente Líquido

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estratégias Deliberadas e Emergentes	20
Figura 2 – Criação de Valor Compartilhado e a produtividade da empresa	29
Quadro 1 – Diferenças entre RSE e CVC	32
Figura 3 – Desenho Geral do Trabalho	36
Figura 4 – Classificação de Banco de Dados Secundários.....	37
Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados.....	38
Quadro 3 – Estrutura Básica de Coleta de Dados Primários	41
Quadro 4 – Resumo dos Resultados Dados Secundários e Primários	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.2.3	Justificativa.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE.....	19
2.2	O CAPITALISMO DO VALOR COMPARTILHADO	22
2.3	CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO (CVC)	24
2.3.1	Reconceber Produtos e Mercados.....	26
2.3.2	Redefinir Produtividade na Cadeia de Valor	27
2.3.3	Promover o Desenvolvimento de Clusters Locais	30
2.4	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO (CVC)	31
2.5	SÍNTESE DA TEORIA.....	33
3	MÉTODO DE PESQUISA	35
3.1	PESQUISA JUNTO A FONTE DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	36
3.1.1	Tipos de Fontes	36
3.1.2	Registro dos Dados.....	36
3.1.3	Análise dos Dados	37
3.1.4	Produto Final	38
3.2	PESQUISA JUNTO A FONTE DE DADOS PRIMÁRIOS.....	38
3.2.1	População-Alvo	38
3.2.2	Elementos da Pesquisa	38
3.2.3	Instrumentos de Coleta dos Dados	39
3.2.4	Coleta dos Dados	40
3.2.5	Análise dos Dados	43
4	RESULTADOS.....	44
4.1	ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS	44
4.1.1	Entendendo a Criação de Valor Compartilhado	45

4.1.1.1	FGS Shared Value Initiative	45
4.1.1.2	GRS Insight – Criando Valor Compartilhado	47
4.1.1.3	Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution	48
4.1.2	Iniciativas, Práticas e Mecanismos.....	50
4.1.2.1	Estudo de Caso: Cultivando Valor Compartilhado no Setor Florestal do Brasil	50
4.1.2.1.1	<i>Programa Poupança Florestal.....</i>	<i>52</i>
4.1.2.1.2	<i>Programa de Desenvolvimento Rural Territorial (PDRT).....</i>	<i>53</i>
4.1.2.1.3	<i>Desenvolvimento de Fornecedores Locais.....</i>	<i>54</i>
4.1.2.1.4	<i>Manejo Florestal Sustentável</i>	<i>56</i>
4.1.2.2	GRS Insight – Criando Valor Compartilhado	58
4.1.2.3	Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution	61
4.1.3	Valor Compartilhado e a Competitividade	65
4.1.3.1	Estudo de Caso: Cultivando Valor Compartilhado no Setor Florestal do Brasil	65
4.1.3.2	Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution	67
4.1.3.3	Stanford Social Innovation Review - Summer 2011	69
4.2	ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS.....	74
4.2.1	Entendendo a Criação de Valor Compartilhado	74
4.2.1.1	Percepção dos executivos sobre o tema Sustentabilidade e Criação de Valor Compartilhado.....	74
4.2.1.2	Definição de objetivos e metas no planejamento estratégico para desafios sociais e ambientais	80
4.2.1.3	Principais barreiras encontradas pelos executivos para Criação de Valor Compartilhado	82
4.2.2	Iniciativas, Práticas e Mecanismos.....	86
4.2.3	Valor Compartilhado e a Competitividade	89
5	CONCLUSÕES	97
5.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	99
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	100
5.3	SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	101

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXO 1 - MODELO DO ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	105
ANEXO 2 - MODELO DA CARTA DE APRESENTAÇÃO	106

1 INTRODUÇÃO

Desde a crise financeira iniciada nos Estados Unidos em 2008, que resultou em uma grande recessão mundial, um crescente coro veio à tona, clamando às grandes economias e empresas globais, sobre a necessidade de repensar o modelo econômico atual, que possui um foco no curto prazo, o assim chamado capitalismo trimestral e, desenvolver uma nova abordagem e mentalidade de longo prazo. Esse assunto está com frequência na pauta de reuniões da maioria das organizações (BARTON; WISEMAN, 2014).

Em pesquisa realizada pela *McKinsey* e o *Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB)*, em 2013, com mais de mil membros de diretoria e executivos-chefes ao redor do mundo, para avaliar o progresso na adoção de um enfoque de longo prazo na administração de suas empresas, os resultados mostraram que: embora 86% dos entrevistados afirmassem que o uso de um horizonte maior para tomar decisões de negócios teria efeitos positivos no desempenho, como melhores retornos e aumento da inovação, na contra mão desta afirmação, 63% dos executivos afirmaram que a pressão para resultados de curto prazo aumentaram nos últimos cinco anos (BARTON; WISEMAN, 2014).

De acordo com Barton e Wiseman (2014), essa dinâmica agressiva por resultados de curto prazo, desencadeia problemas sérios de confiança e de legitimidade da atividade empresarial, sendo percebida como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos, onde a percepção é de que as empresas prosperam às custas da sociedade e comunidade do entorno.

Sob essa ótica, Porter e Kramer (2011), chamam a atenção sobre a necessidade de uma nova lógica para o Capitalismo, através da Criação de Valor Compartilhado. O valor compartilhado é a chave que irá abrir a próxima onda de inovação e crescimento - se concentrar no lucro certo: o lucro que gera valor – em vez de reduzir benefícios para a sociedade.

Este trabalho se propõe a acrescentar contribuições, através do entendimento dos elementos destacados como essenciais ao CVC, e da propensão das empresas para aplicação dos conceitos visando a atingir um adequado desempenho social e econômico, bem como contribuir com os aspectos gerenciais, permitindo que as empresas incluam a CVC como parte da estratégia na ampliação ou desenvolvimento de vantagens competitivas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Desde a crise de 2008, um crescente coro veio à tona, clamando às grandes economias e empresas globais sobre a necessidade de repensar o modelo econômico atual, que possui um foco no curto prazo, o assim chamado capitalismo trimestral e desenvolver uma nova abordagem e mentalidade de longo prazo (BARTON; WISEMAN, 2014).

Pesquisadores são congruentes em afirmar que essa dinâmica perversa de curto prazo desencadeia problemas sérios de confiança e de legitimidade da atividade empresarial, sendo percebida como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos, onde a percepção é de que as empresas prosperam às custas da sociedade e comunidades do entorno (BARTON; WISEMAN, 2014).

Grande parte do problema está nas empresas em si, que continuam presas a um modelo capitalista que está sitiado, com uma abordagem ultrapassada de que a geração de valor se dá através da responsabilidade social como contrapartida, sendo que essas questões sociais estão na periferia e não no centro da questão (PORTER; KRAMER, 2011).

Peter Drucker (1993) diz que a nova sociedade, chamada de Sociedade Pós-capitalista, já é presente. Utilizam o livre mercado como mecanismo de integração econômica, onde as instituições do capitalismo sobrevivem, embora algumas possam desempenhar papéis bastante diferentes.

Para Porter e Kramer (2011), o momento para uma visão ampliada da geração de valor chegou e de uma forma mais sofisticada de capitalismo, imbuída de um propósito social, porém este propósito não deve surgir e, tão pouco, se confundir com caridade, um profundo entendimento dessa evolução, onde o modelo capitalista deve reconhecer as melhores maneiras de desenvolver produtos, atender mercados e erguer empreendimentos produtivos. Ou seja, é possível aumentar a receita, criar valor econômico, alinhando atitudes de responsabilidade socioambientais com o *core business*, podendo então, transformá-las em oportunidades comerciais.

De acordo com Porter e Kramer (2011), Criação do Valor Compartilhado é um conceito recente, que se propõe a mudar a lógica do atual modelo capitalista. O valor partilhado não é responsabilidade social, filantropia ou até mesmo sustentabilidade, mas sim uma nova forma de obter sucesso econômico. Os autores sugerem que as

empresas, quando da definição do seu modelo de negócio, adotem desafios sociais, através da criação de valor compartilhado.

O mercado da indústria de papel para embalagem é considerado tradicional e possui uma tecnologia relativamente acessível e cada vez mais globalizada. Sendo assim, a globalização permite que países, antes sem expressão nesse mercado, participem como produtores competitivos, alterando o perfil da indústria, o que faz com que o setor seja caracterizado por intensa competição por mercados e por investimentos.

O Brasil é um grande produtor, destaca-se mundialmente por produzir e abastecer os mercados com expressivos volumes de papel para embalagem, papéis de imprimir e escrever e papel cartão. Nos últimos dez anos, o país aumentou sua produção em 18,5%, com crescimento médio de 1,7% ao ano, acompanhando as mudanças na economia brasileira, segundo a Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ).

A produção brasileira de papel para embalagem cresceu 0,4% no primeiro semestre do ano, se comparadas ao mesmo período de 2016, foram produzidas 2,7 milhões de toneladas de papel para embalagem, nos seis primeiros meses do ano de 2017. As vendas de papel para embalagem no mercado doméstico totalizaram 871 mil toneladas de papel no período, com redução de 0,9% em relação aos mesmos meses de 2016 (IBÁ, 2017).

A indústria brasileira de papelão ondulado no primeiro semestre totalizou a produção de 1.644 mil toneladas, expansão de 3,2% em relação ao primeiro semestre de 2016, segundo a Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO, 2017).

Dessa forma, verifica-se que o setor ao qual a organização em estudo pertence é de grande relevância na economia brasileira, também sendo utilizado como um termômetro do crescimento econômico do país.

Espera-se com este trabalho contribuir para uma melhor compreensão dos elementos necessários à criação de valor compartilhado e qual a propensão das empresas para aplicação dos conceitos visando atingir um adequado desempenho social e econômico, ampliar ou desenvolver vantagens competitivas.

Se as empresas utilizarem as mesmas ferramentas que norteiam suas escolhas no *core business* para analisarem as oportunidades socioambientais, este fato perante a sociedade deixa de ser um custo ou caridade para se tornar uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2011).

Considerando a importância dos conceitos acerca da criação do valor compartilhado e dos elementos que a compõem, a necessidade de entender como as empresas podem gerar valor compartilhado, define-se a seguinte questão-problema de pesquisa: Qual o entendimento sobre CVC e a propensão dos executivos para aplicar o conceito de CVC no setor de papel para embalagem para que possa ser incorporada a estratégia e aprimorar a competitividade das empresas? Formalmente foram estabelecidos os seguintes objetivos para esta pesquisa:

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente estudo estão divididos em Geral e Específicos, conforme a seguir apresentados.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a propensão ao uso das práticas de CVC no setor de papel para embalagem como diferencial competitivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos do projeto:

- entender e descrever as opiniões e ideias dos executivos sobre o conceito de criação de valor compartilhado;
- identificar quais são os mecanismos utilizados pelos executivos que evidenciem a propensão de aplicação do conceito de CVC nas empresas do setor;
- entender, segundo a ótica dos executivos, como as empresas podem aprimorar a competitividade, a partir da Criação de valor Compartilhado.

1.2.3 Justificativa

O conceito de valor compartilhado conecta melhor o sucesso da empresa com a prosperidade da sociedade, ampliando as formas de atender as novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas sim, o centro (PORTER; KRAMER, 2011).

Uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social. Segundo Porter e Kramer (2011), há três possibilidades: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa. Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado; melhorar o valor em uma área abre oportunidades nas outras. Na visão dos autores, a CVC pode desencadear a próxima grande transformação no pensamento administrativo e alterações necessárias às políticas e práticas corporativas, aumentando assim a competitividade enquanto avançam simultaneamente em condições econômicas e sociais nas comunidades.

A solução está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade com o enfrentamento de suas necessidades e desafios. É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social.

De acordo com Bosse, Harrison e Phillips (2009), as empresas que gerenciam os *stakeholders*, desenvolvem relações de confiança com eles com base nos princípios de justiça distributiva, processual e interacional. Sob essas condições, as partes interessadas são mais propensas a compartilhar informações, aumentando e qualificando assim a capacidade da empresa na alocação dos recursos para melhor atendê-los, aumentando e estreitando os vínculos comerciais com a empresa. Além disso, esta informação pode estimular a inovação, bem como ajudar a empresa a lidar melhor com as mudanças e assim ampliar as vantagens competitivas.

Segundo Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013), as empresas que buscam proporcionar benefícios empresariais e sociais precisam ser capazes de monitorar o seu progresso. Medir os benefícios comerciais e sociais é essencial e ajuda as empresas a se expandirem para novas áreas e justifica o investimento adicional. Segundo os autores, são necessários cinco ingredientes: incorporar uma finalidade

social, definir uma necessidade social, mensurar, e ter uma estrutura correta de inovação e cocriação, que se reforçam mutuamente.

A indústria de papéis para embalagem caracteriza-se por uma enorme fragmentação na produção, tanto global quanto nacionalmente, por se tratar de um mercado *Business to Business* (B2B), de capital intensivo, com longo prazo para maturação dos investimentos, o campo de inovações de produtos é bastante limitado.

As empresas deste setor enfrentam inúmeros desafios sociais e ambientais, como as disputas por terras com outros cultivos, a preservação das vegetações nativas, relacionamento com as comunidades de entorno e da adequada destinação dos resíduos do processo industrial.

Neste contexto, iniciativas para CVC no setor ainda são incipientes e existem muitas oportunidades para avançar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentaremos neste capítulo, uma revisão da literatura existente que servirá de base teórica para o desenvolvimento do nosso estudo.

Ao final, procurar-se-á identificar e analisar os elementos destacados como essenciais para a CVC.

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE

A visão é o propósito comum de uma organização e as maneiras de como a atingir. Assim, a influência e a função da liderança estratégica são tríplices, sendo que, primeiro se deve conceber a visão; segundo, transmitir e inspirar os outros quanto à visão e; terceiro, é influenciar a companhia a seguir a visão, proporcionando um conteúdo concreto à mesma, sob a forma de aspirações, anseios e de ações estratégicas para satisfazer a essas aspirações (ANSOFF, 1988).

Segundo Porter (2008), o trabalho do estrategista é fundamental para influenciar a estrutura, normas e princípios de conduta do setor onde atua. Sendo assim, fica evidente a importância e papel da alta administração com atuação proativa na comunidade em que se insere, não somente de forma a reagir ao ambiente competitivo, mas principalmente, de empreender mudanças inovadoras.

Observa-se, segundo Ansoff (1988) a necessidade de um comprometimento efetivo dos estrategistas para que a companhia se alinhe com o conceito da CVC, que envolvem a inovação de atitudes, procedimentos e produtos.

Na década de 1960, as noções e os conceitos de estratégia empresarial foram amplamente aceitos e utilizados, sendo um saber muito antigo, que tem suas primeiras referências e menções no livro *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, originalmente escrito por volta de 500 a.C. (MINTZBERG, 2004).

Com o passar do tempo, o conceito de estratégia saiu do mundo militar, que planejavam a ação das tropas, e foi incorporado ao dos negócios, com o propósito de verificar o comportamento e como as empresas reagiam ao seu ambiente (PEREIRA, 2010).

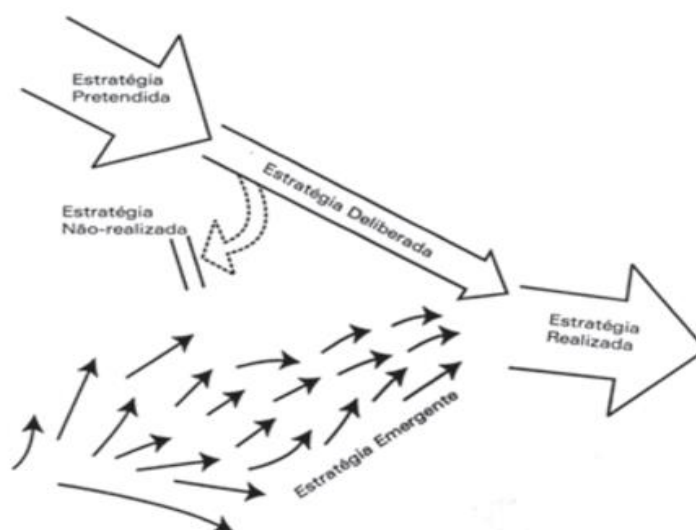
Segundo Ansoff (1988), a visão clássica da estratégia se caracteriza como um método racional e deliberado que tem como objetivo a maximização da vantagem competitiva da empresa em longo prazo. A estratégia emerge de planos

atenciosamente elaborados, sendo constituída por processos detalhados de coleta de informação sobre fatores que interferem na organização, tudo isso coligado a uma análise racional dos acontecimentos.

Porter (1996) afirma que a estratégia é responsável por unificar, dar coerência e direção às várias decisões de uma companhia, que requerem a troca (trade-off), ou seja, as companhias precisam realizar escolhas que podem significar abdicar de algumas opções devido ao seu posicionamento estratégico.

De acordo com Mintzberg (1987), as companhias definem as estratégias pretendidas (Figura 1) que se tornam estratégias deliberadas à medida que emergem novas estratégias e outras são renunciadas (trade-off). As estratégias emergentes surgem no momento da execução, em respostas ao ambiente da empresa ou setor.

Figura 1 – Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg (2000, p.19)

As empresas devem se preocupar e tomar atitudes para tornar sua região um ambiente melhor, desempenhar um papel ativo na formação de *clusters* e deve trabalhar com canais de distribuições locais, compradores e fornecedores, ajudando-os a construir as suas próprias vantagens competitivas sustentáveis. (PORTER; KRAMER, 2011)

As empresas podem criar valor compartilhado respondendo às falhas e aos problemas nas condições estruturais da comunidade onde está inserida. Para apoiar o desenvolvimento de um *cluster*, a companhia precisa identificar essas deficiências no contexto competitivo (PORTER; KRAMER, 2011).

De acordo com Porter (1998), *Cluster* é um grupo geograficamente concentrado de empresas e instituições associadas, ligadas por aspectos comuns e por complementaridades. Os *Clusters* podem assumir formas diferentes, dependendo de sua profundidade e sofisticação, embora a maioria inclua empresas de serviços, fornecedores de insumos especializados, componentes, máquinas e serviços, instituições financeiras, empresas em setores correlatos, fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada e fontes de conhecimento, como universidades e centros técnicos (PORTER; KRAMER, 2011).

Ao criar um *cluster* a empresa potencializa o fato de sucesso e o sucesso da comunidade do entorno. O crescimento da empresa gera emprego, aumenta a procura de serviços complementares, são geradas novas oportunidades de negócio e, conseqüentemente, a economia local prospera e cresce.

Porter e Kramer (2011) afirmam que melhorar as competências disponíveis dos fornecedores e dar suporte às instituições de apoio das comunidades em que a empresa atua, é uma maneira de aumentar a produtividade, inovação e crescimento.

No artigo *What Is Strategy?* (PORTER, 1996), a empresa alcança rentabilidade superior em sua indústria por atingir preços superiores ou custos mais baixos que os de rivais. Nesse artigo, Porter (1996) mostra as diferenças de preço ou de custo entre os concorrentes que surgem a partir de duas fontes diferentes: eficácia operacional (competição para ser o melhor) e posicionamento estratégico (competição para ser único).

Porter (1996) enfatiza que, se a disputa entre concorrentes for unicamente baseada em eficácia operacional e preço, essa rivalidade torna toda a indústria menos lucrativa. O ideal é cada companhia ofereça uma proposta de valor única para um grupo específico de clientes (posicionamento). Se as empresas agirem assim, há espaço para que a lucratividade de todo o segmento industrial.

Dessa maneira, Porter e Kramer (2011) apresentam uma nova forma de competir, baseada na expansão dos resultados do conjunto da indústria. Isso torna possível através da Criação de Valor Compartilhado. Essa abordagem apresenta novas formas de posicionamento, o que permite redefinir a produtividade da cadeia de valor, obtendo vantagem competitiva através da satisfação no atendimento de demandas sociais, indo além das formas tradicionais de maior preço ou menor custo.

2.2 O CAPITALISMO DO VALOR COMPARTILHADO

Drucker (1993), em seu trabalho, descreve como as transformações sociais acontecem rapidamente de uma geração para outra e nos ajuda a entender como chegamos até aqui. Ele também afirma que a humanidade está passando por uma nova mudança, que ele denominou de a Sociedade Pós-Capitalista.

Drucker (1993) aborda como transcorreu a passagem de uma sociedade capitalista, cujos recursos principais são o capital, a terra e o trabalho, para uma comunidade global, que rompeu paradigmas, onde os papéis da sociedade, das organizações e dos governantes no mundo se transformam.

Segundo Drucker (1993), uma das transformações significativas ocorreu no século XIII, quando o mundo europeu passou a se centralizar nas cidades. As seguintes mudanças ocorreram dois séculos depois, com a invenção da imprensa por Gutenberg em 1455 e a Reforma Protestante de Lutero de 1517 e as grandes navegações. A próxima transformação iniciou com a Revolução Americana em 1776, com o aperfeiçoamento do motor a vapor de Watt e da publicação da Riqueza das Nações de Smith, e terminou quarenta anos depois da batalha de Waterloo, dando lugar ao Capitalismo e ao Socialismo, dentre outros sistemas (DRUCKER, 1993).

De acordo com Toffler (1980), a história da civilização pode ser classificada em três grandes ondas de transformação: a revolução agrícola, a revolução industrial e a revolução da informação. O que distingue uma onda da outra é, fundamentalmente, o sistema de criar riqueza, que é acompanhado, inevitavelmente, de profundas mudanças sociais, culturais, políticas, filosóficas, institucionais, etc.

Segundo Toffler (1980), o surgimento da agricultura foi o início decisivo para o desenvolvimento social humano, onde ele estima que a primeira onda tenha começado por volta de 8000 antes de Cristo, prolongando-se por séculos até por volta do ano 1650 ou 1750. Neste período a forma de gerar riqueza era através da terra, alguns implementos agrícolas rudimentares da época, insumos básicos (sementes), o trabalho humano e de animais que fornecia toda energia necessária para o processo produtivo.

Com a revolução industrial, a segunda onda começou a se consolidar e a forma de criar riqueza passou a ser a manufatura industrial e o comércio de bens. Esta consolidação foi sendo construída até o setor industrial emergir, com o advento e uso

corrente de máquinas automatizadas, criando e disseminando a urbanização em escala global e a formação de uma sociedade industrial (TOFFLER, 1980).

A terceira onda se iniciou por volta dos anos cinquenta nos Estados Unidos, quando a usabilidade do computador melhorou e este começou a entrar no mundo dos negócios, na aviação comercial com os primeiros voos a jato e quando o uso da televisão foi amplamente difundido. De acordo com Toffler (1980), a principal inovação está no fato de que o conhecimento passou a ser, não apenas um meio adicional e sim um meio dominante de produção de riqueza, ou seja, o conhecimento se tornou substituto último de todos os outros meios de produção, representando um mundo novo baseado na informação e no conhecimento, com alto impacto na vida das pessoas, mudando as formas de trabalho e de relacionamento interpessoal.

Essa revolução da informação trouxe significativos benefícios e facilidades à sociedade, porém ressaltou a grande diferença de estilo e qualidade de vida de acordo com a região onde uma pessoa e outra estão vivendo. Deste modo, os problemas sociais e ambientais, ainda não foram resolvidos por esta civilização da terceira onda, de acordo com Toffler (1980).

Para Porter e Kramer (2011), o sistema capitalista atual está sitiado e grande parte do problema está nas empresas que continuam ainda presas a uma forma ultrapassada e mesquinha de focar os retornos e desempenhos financeiros, com uma visão imediatista de curto prazo e que, ao mesmo tempo, está ignorando as necessidades mais importantes dos clientes e sociedade.

O Capitalismo é um mecanismo eficiente para a satisfação das necessidades das pessoas. Porém a concepção estreita do capitalismo criou barreiras para que a atividade empresarial aplicasse todo o seu potencial para fazer frente aos grandes desafios da sociedade, em muitas situações negligenciando as oportunidades. Uma empresa não pode ser encarada como um ente filantrópico e sim como transformador (PORTER; KRAMER, 2011).

Porter e Kramer (2011) enfatiza que chegou o momento para uma nova concepção do capitalismo, com visão ampla da geração de valor, que deverá ser de uma forma mais sofisticada de capitalismo, imbuída de um propósito social, porém, este não deve surgir e tão pouco se confundir com caridade, um profundo entendimento dessa evolução, onde o modelo capitalista deve reconhecer as melhores maneiras de desenvolver produtos, atender mercados e erguer empreendimentos produtivos.

A solução está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade com o enfrentamento de suas necessidades e desafios. É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social.

Uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social. Segundo Porter e Kramer (2011), há três saídas distintas para tal: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa. Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado; melhorar o valor em uma área abre oportunidades nas outras. Na visão dos autores a Criação de Valor Compartilhado pode desencadear a próxima grande transformação no pensamento administrativo e alterações necessárias às políticas e práticas corporativas para que propiciem a criação de valor compartilhado, aumentando, assim, a competitividade enquanto avançam simultaneamente em condições econômicas e sociais nas comunidades.

2.3 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO (CVC)

O conceito de Criação de Valor Compartilhado pode ser definido como práticas de gestão e políticas empresariais que visam aumentar a competitividade da empresa, ao passo que, simultaneamente, aprimoram as condições sociais e econômicas nas comunidades que operam (PORTER; KRAMER, 2011)

A Vantagem Competitiva é fruto das atividades cometidas na Cadeia de Valor da companhia, uma vez que estas são realizadas de modo distinto das desenvolvidas pelos concorrentes, de maneira integrada e única, observando o posicionamento previamente escolhido (PORTER, 1996)

Porter e Kramer (2011) trazem uma nova abordagem ao conceito de obtenção de vantagem competitiva. A vantagem competitiva na Criação de Valor Compartilhado também pode ser conseguida através de suprimentos de demandas da sociedade, pedidos da humanidade como um todo, não somente mercados. Assim, para entender as demandas sociais, as empresas podem se utilizar de novas maneiras de conceber a estratégia visando produtos mais eficientes ou que satisfaçam as necessidades de públicos esquecidos ou subestimados.

A capacidade de gerar valor compartilhado existe tanto em economias avançadas como em países em desenvolvimento. A sociedade tem necessidades

imensas, como saúde, melhor moradia, nutrição satisfatória, uma população envelhecendo, e menos danos ambientais. Estas são demandas ainda não saciadas, que ao tentar atendê-las, novas oportunidades para inovação podem aparecer.

Para Bockstette e Stamp (2013), até há pouco tempo, os interesses das empresas e da sociedade eram vistos independentemente um do outro. A principal função nos negócios era a criação de riqueza. Muitos críticos aconselham as empresas a ficarem longe das questões sociais e a se focarem na obtenção de retorno financeiro para os seus *stakeholders*. Ainda segundo os autores, isso acaba levando muitas empresas a se limitarem a fazer doações filantrópicas e a gerirem as necessidades dos *stakeholders*, sem, no entanto, veicularem as atividades aos interesses centrais do negócio, perdendo assim oportunidades.

No entanto, as empresas mais competitivas, começaram a olhar para as questões sociais de uma forma diferente. As empresas reconhecem no negócio um enorme potencial para contribuir para o progresso social. Simultaneamente, entendem que as empresas dependem de sociedades saudáveis e em bom funcionamento para progredirem. Essas empresas procuram criar valor compartilhado - integração das questões sociais nas suas estratégias empresariais para beneficiar tanto a sociedade como a sua competitividade em longo prazo (BOCKSTETTE; STAMP, 2013).

De acordo com Bosse, Harrison e Phillips (2009), as empresas que gerenciam os *stakeholders*, desenvolvem relações de confiança com eles com base nos princípios de justiça distributiva, processual e interacional. Sob essas condições, as partes interessadas são mais propensas a compartilhar informações, aumentando e qualificando assim a capacidade de a empresa na alocação dos recursos para melhor atendê-los, aumentando e estreitando os vínculos comerciais com a empresa. Além disso, esta informação pode estimular a inovação, bem como ajudar a empresa a lidar melhor com as mudanças e assim ampliar as vantagens competitivas.

A dinâmica perversa de curto prazo desencadeia problemas sérios de confiança e de legitimidade da atividade empresarial, sendo percebida como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos, onde a percepção é a de que as empresas prosperam à custa da sociedade e comunidade do entorno.

Porter e Kramer (2011) sugerem que as empresas, quando da definição do seu modelo de negócio, adotem desafios sociais, através da criação de valor compartilhado. Propõem, assim, um olhar para as questões sociais como um desafio,

acreditam que os mesmos ganhos e eficiência podem ser alcançados, olhando para as questões sociais de um produto, cadeia de distribuição e *stakeholders*.

De acordo com Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013), a criação de valor compartilhado implica na incorporação de uma missão social na cultura corporativa, divulgando-a interna e externamente e a incorporando aos processos fundamentais, tais como planejamento estratégico e orçamentário.

De acordo com Porter e Kramer (2011), uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social. Os autores apontam três elementos ou dimensões essenciais para conseguir isso: Reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e promover o desenvolvimento e criação de *clusters* locais fortemente dependentes de bons relacionamentos.

2.3.1 Reconceber Produtos e Mercados

O Valor Compartilhado também é criado quando a empresa consegue conectar ao seu *core business* as necessidades ainda não supridas de algum grupo de pessoas. Observa-se que é considerável a demanda por melhorias nos quesitos básicos à vida humana, como energia elétrica, moradia, nutrição e segurança. As necessidades de um grupo crescente de pessoas estão à espera de empresas inovadoras, e o tamanho do lucro potencial é considerável (PORTER; KRAMER, 2011).

Para Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013), avaliar o negócio e o valor social é uma etapa importante que envolve antecipar como a elevação da condição social conduzirá os lucros, através do incremento de vendas, ou redução de custos, vinculando esses benefícios aos recursos necessários para alcançá-los.

Satisfazer as necessidades de clientes em mercados subtendidos requer, na maioria das vezes, a reformulação de produtos e inovações desde a concepção, forma de crédito, qualidade, até a forma de distribuição, onde tais modelos poderão ser replicados em mercados mais tradicionais como afirmam Porter e Kramer (2011).

Quando uma organização alcança uma vantagem competitiva através de uma inovação, essa se torna uma diferenciação por eficiência operacional e ela somente pode ser sustentada através de melhoria constante. A única maneira de sustentar uma vantagem competitiva no longo prazo, se a empresa optar apenas por eficiência

operacional, é evoluir constantemente, indo sempre para formas mais sofisticadas de produtos e processos (PORTER, 1996).

As empresas nunca deveriam interromper processos de melhoria contínua, mas poderiam deixar de adotar um preconceito de que não é possível lucrar com uma outra lógica.

Na medida em que as necessidades básicas são mais bem atendidas, as pessoas se tornam mais motivadas, e esse fato pode contribuir para que se tornem mais produtivas, porém não é um determinante na produtividade (MASLOW, 1943).

Para Porter e Kramer (2011), a alta produtividade é a melhor maneira de uma empresa, região ou país se manterem competitivos e prósperos. As companhias não podem ser produtivas se não tiverem colaboradores motivados e produtivos.

Para Prahalad e Hart (2002), assim como Porter e Kramer (2011), há um mercado constituído por consumidores emergentes das classes mais baixas que possuem necessidades ainda não atendidas. São bilhões de humanos que participam da economia pela primeira vez, ou seja, atender a base da pirâmide é um negócio que não se lucra por unidade, mas sim por volume.

2.3.2 Redefinir Produtividade na Cadeia de Valor

A partir de um olhar para a Cadeia de Valor, surgiram os conceitos de *trade-offs*, posicionamento e vantagem competitiva. A partir do momento que ocorre o aparecimento do conceito de CVC, as oportunidades se ampliam na cadeia de valor. Um executivo cria vantagem e eficiência com a gestão da Cadeia de Valor, logo, é possível gerar essa vantagem com a gestão de recursos outros, tais como energia e impactos socioambientais (PORTER, 2011).

As características e a qualidade dos produtos, assim como a eficiência com que são produzidos, são determinadas por esse nível de produtividade. Dessa forma, a produtividade dos colaboradores determina o valor de seu salário, assim como a produtividade com que o capital é empregado determina o retorno financeiro para o seu proprietário (PORTER, 1990).

Sendo assim, ao propor uma redefinição da produtividade na Cadeia de Valor, Porter e Kramer (2011) consideram que uma maior responsabilidade socioambiental aumenta a produtividade da comunidade que circunda a empresa e, conseqüentemente, de uma firma que está dentro dessa localidade.

Verifica-se que na Cadeia de Valor estão inclusas todas as etapas de agregação de valor na produção de bens ou serviços. A proposta de Porter e Kramer (2011) é que os problemas sociais aumentam os custos da Cadeia de Valor e, ao reduzir esses custos, atendendo a problemas socioambientais, a companhia cria uma fonte de vantagem competitiva e de lucro. As corporações repassam e externalizam os custos de suas atividades para a sociedade ao deixar de filtrar resíduos antes de despejá-los em um rio, por exemplo.

Repassar a soma das negativas de suas atividades para a comunidade sempre foi uma atitude comum por parte das corporações. Isso, normalmente, ocorre, porque esse custo não é de fácil visualização e devido ao fato de não haver impacto financeiro direto, decorrente de uma ação irresponsável (PORTER; KRAMER, 2011).

As empresas só têm prejuízo financeiro decorrente de uma atividade de externalização negativa para a sociedade, caso haja uma perícia para se averiguarem os fatos e elas sejam condenadas a pagar uma indenização.

No entanto, um novo paradigma do pensamento gerencial apresenta um atrelamento significativo, entre o progresso social e a produtividade na Cadeia de Valor quando as organizações tomam as questões sociais com a perspectiva de criar valor compartilhado, a sinergia aumenta, fazendo com que apareçam novas maneiras de lidar com os problemas sociais. Poucas companhias alcançaram os benefícios da produtividade total, proporcionados por uma perspectiva social responsável ao se tratar a saúde, a segurança, o desempenho ambiental e aumentando sua capacidade de retenção dos melhores colaboradores (PORTER; KRAMER, 2011).

No quesito proteção ambiental, a perspectiva tradicional entre economista e gestores é que ela promove um custo adicional sobre as empresas, e isso pode contribuir para a perda de competitividade.

No entanto, Porter e Van Der Linde (1995), através de estudos de casos, sugerem que a poluição é, por vezes, um desperdício de recursos. Assim, a diminuição da poluição pode ocorrer devido a uma melhoria da produtividade com que os insumos são utilizados. Uma regulamentação ambiental mais rigorosa e bem concebida pode incentivar a inovação e compensar os custos de cumprimento das mesmas.

Figura 2 – Criação de Valor Compartilhado e a Produtividade da Empresa



Fonte: Adaptada de Porter e Kramer (2011)

As áreas acima (Figura 2) são dimensões onde um mais profundo entendimento de produtividade e a dispensa da redução de custos de curto prazo apresentam importantes possibilidades para se criar valor compartilhado. Ao repensar e reconstituir a produtividade na Cadeia de Valor, o gestor não deve prezar pela promoção da economia de custos em questões que comprometam a saúde e segurança dos funcionários, assim como no uso de recursos e no impacto dos resíduos no meio ambiente (PORTER; KRAMER, 2011).

A Cadeia de Valor de uma companhia, sempre é afetada e afeta várias questões sociais, como o uso de água e matéria prima, saúde e segurança, condições de trabalho e tratamento equitativo no ambiente de trabalho. Assim sendo, as oportunidades para se criar valor compartilhado surgem devido ao fato de que problemas sociais podem elevar os custos financeiros na Cadeia de Valor da empresa, segundo Porter e Kramer (2011).

As empresas começam a entender que fornecedores marginalizados não têm como seguir produtivos ou sustentar a qualidade. É necessário partilhar soluções, tecnologias e alternativas para que os fornecedores possam melhorar sua produtividade. À medida que os fornecedores se fortalecem, seu impacto ambiental costuma cair.

Segundo Hawken e Lovins (2000), o uso mais efetivo dos recursos oferece três significativas vantagens: desacelerar seu esgotamento, em uma extremidade da

cadeia de valor, diminuir a poluição, no outro, e fornece as bases de crescimento do emprego em atividades significativas, resultando em menores custos para os negócios e para a sociedade, que já não terá necessidade de custear as causas principais das perturbações ambientais e sociais.

De acordo com Porter e Kramer (2011), ao se propor uma definição da produtividade da cadeia de valor, considera-se que maior responsabilidade socioambiental aumenta a produtividade da comunidade que circunda a empresa e, conseqüentemente, de uma empresa que está dentro dessa localidade.

2.3.3 Promover o Desenvolvimento de *Clusters* Locais

As empresas devem se preocupar e tomar atitudes para tornar sua região um ambiente melhor, servindo de plataforma para o sucesso internacional dos seus parceiros locais menores. Uma companhia deve desempenhar um papel ativo na formação de clusters e deve trabalhar com canais de distribuições locais, compradores e fornecedores, ajudando-os a construir as suas próprias vantagens competitivas sustentáveis. Um aglomerado regional de boa qualidade melhora a situação da própria empresa, através da inovação e da melhoria da situação social local. Além disso, para competir globalmente, uma empresa precisa de rivais domésticos eficientes, capazes e que promovam uma competição regional (PORTER; KRAMER, 2011)

Para Porter e Kramer (2011), ao desenvolver táticas para solucionar problemas sociais, as corporações serão menos bem-sucedidas se agirem sozinhas, principalmente na criação de uma plataforma (como um fórum regional) para discussão das necessidades do cluster. É interessante para grandes rivais trabalharem em conjunto para tratar de temas relativos ao contexto competitivo em que ambos fazem parte, podendo exigir de governos melhores infraestruturas para a região, por exemplo. Eles ressaltam que um aspecto de mercados transparentes e abertos.

As firmas criam valor compartilhado através da construção de um aglomerado que melhore sua produtividade e, ao mesmo tempo, responda às falhas e aos problemas nas condições estruturais da comunidade que a circunda. Para apoiar o desenvolvimento de um cluster na localidade em que opera, a companhia precisa identificar essas deficiências no contexto competitivo, como em logística,

fornecedores, canais de distribuição, treinamento e em instituições educacionais (PORTER; KRAMER, 2011).

Ao criar um cluster as empresas também intensificam o elo entre o seu sucesso e o sucesso da comunidade envolvente. O crescimento da empresa gera emprego, aumenta a procura de serviços complementares, são geradas novas oportunidades de negócio e consequentemente a economia local prospera e cresce.

2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO (CVC)

Em recente estudo publicado pela PwC (2015), destaca-se que as mudanças climáticas e a escassez de recursos estão dentre as cinco megatendências que transformarão os negócios nas próximas décadas. De acordo com o estudo, o aumento da população mundial afetará o nosso meio ambiente e provocará disputas por fontes de água, alimentos e energia. Ainda de acordo com os dados divulgados no estudo, o Conselho Nacional de Inteligência dos Estados Unidos (NIC) estima que até 2030 a demanda por estes recursos aumentará de forma acentuada devido ao crescimento populacional, forçando governos e empresas a transformar e repensar seus negócios.

Ainda de acordo com as estimativas do estudo, os negócios sofrerão uma revolução, como resposta à escassez de energia, às alterações climáticas e à falta de recursos. O ritmo dessas mudanças será acelerado pelas novas tecnologias. Otimizar o processo de produção objetivando a maior eficiência dos recursos será fundamental.

Segundo Hawken, Lovins e Lovins (2000), quase toda a deterioração social e do ecossistema é produto do emprego economicamente dissipador dos recursos humanos e naturais e o uso mais efetivo dos recursos oferece três significativas vantagens: desacelerar seu esgotamento, em uma extremidade da cadeia de valor, diminuir a poluição, no outro, e fornece as bases de crescimento do emprego em atividades significativas, resultando em menores custos para os negócios e para a sociedade, que já não terá necessidade de custear as causas principais das perturbações ambientais e sociais.

Para Drucker (1993) a responsabilidade deve ser o caminho da Sociedade Pós-Capitalista, ou seja, as empresas devem ser baseadas neste princípio. Entretanto,

elas devem fazer isto de maneira correta, dentro dos limites de suas competências, evitando colocar em risco sua capacidade de desempenho.

De acordo com Porter e Kramer (2011), valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico, compreendendo que o êxito da empresa depende do sucesso e sustentabilidade da sociedade e dos recursos naturais. O valor compartilhado foca a empresa no tipo correto de lucro, que cria benefícios sociais ao invés de diminuí-los. Para ambos os autores, o dever das empresas perante suas comunidades não se limita ao lucro; elas devem encontrar uma abordagem a problemas sociais básicos que se encaixem com seu core business, podendo então, transformá-los em oportunidades comerciais. Isto pode implicar na construção de sistemas de produção que causem menos impactos negativos ou na recuperação de áreas degradadas.

Segundo Porter e Kramer (2011), se criou, historicamente, um falso dilema sob o argumento que a eficiência econômica e o desenvolvimento social são incompatíveis. É preciso, rearticular os diversos *stakeholders* sob uma perspectiva de engajamento e diálogo para conciliação dos conflitos de interesse que envolve criação de valor para a sociedade por meio de atitudes alinhadas às suas demandas, necessidades e desafios reais.

Porter e Kramer (2011) expõem algumas diferenças entre RSE e CVC (Quadro 1). Logo, eles assinalaram as incompatibilidades conceituais entre RSE responsiva (lado esquerdo) e RSE estratégica, ou CVC (lado direito). Enquanto a primeira é reacionária ao ambiente externo, com propostas para suavizar os problemas e melhorar a imagem organizacional, a segunda (CVC), por ser primeiramente estratégica, permeia toda a companhia, tendo como base a sua estratégia (PORTER; KRAMER, 2006).

Quadro 1 – Diferenças entre RSE e CVC

RSE (responsiva)	CVC (estratégica)
Valor: Fazer o bem	Valor: benefícios econômicos e sociais relativos ao custo
Cidadania, filantropia, sustentabilidade	Criação de valor conjunto entre companhia e a comunidade
Discricionária ou respondendo a pressão externa	Parte integral da competição

Separada da maximização de lucros	Parte integral da maximização de lucros
A agenda é definida por relatórios externos e preferências pessoais	A agenda é específica da empresa e internamente gerada
O impacto é limitado ao <i>footprint</i> corporativo e ao orçamento de SER	Realinha todo o orçamento da companhia

Fonte: Adaptada de Porter e Kramer (2011)

Hart e Prahalad (2002) promovem ideias similares a Porter e Kramer (2011), eles afirmam que as empresas multinacionais devem olhar para estratégias de globalização através da lente de um capitalismo inclusivo. Desta maneira, as companhias com seus recursos e com persistência para competir na base da pirâmide econômica, podem se beneficiar de recompensas que incluem crescimento, lucros e inúmeras contribuições para a humanidade.

De acordo com Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013), a criação de valor compartilhado implica na incorporação de uma missão social na cultura corporativa e na canalização dos recursos para o desenvolvimento de inovações para resolver problemas sociais.

Esta mudança representa uma proposta de transição cultural no ambiente corporativo, que requer uma mudança do lucro para a criação de valor compartilhado, e, para que este câmbio exista, é necessária a existência de um propósito que mobilize a organização rumo aos seus objetivos financeiros e sociais.

2.5 SÍNTESE DA TEORIA

Nos capítulos acima, abordamos os principais conceitos a serem utilizados para o desenvolvimento deste trabalho sobre criação do valor compartilhado, que embora seja uma abordagem recente, ela é resultado de uma aprendizagem gradual das empresas e da sociedade, que se apresenta como a proposta de ruptura de um círculo vicioso no qual as empresas entraram ao longo das últimas décadas, com uma abordagem de geração de valor, que tem velada uma forma tacaña de otimização do desempenho financeiro no curto prazo, ignorando as necessidades mais importantes dos *stakeholders* e as influências maiores que determinam seu sucesso no longo prazo.

Muitas empresas de ponta já estão praticando, com êxito, a criação de valor compartilhado, algumas naturalmente perceberam e lideraram o movimento e muitas outras estão evoluindo ou buscando entender como avançar para essa abordagem.

Segundo Porter e Kramer (2011), o reconhecimento do poder transformador do valor partilhado ainda é incipiente, exigindo uma dedicação muito mais profunda das necessidades da sociedade e compreensão das verdadeiras bases da produtividade da empresa e a capacidade de transpor a fronteira entre as esferas com e sem fins de lucro para colaborar.

A literatura nos mostra que a criação do valor compartilhado representa uma nova abordagem à gestão, colocando-se como parte da lucratividade e da posição competitiva das empresas, para que criem valor econômico através da criação de valor social.

A criação de valor compartilhado inova ao deixar clara a possibilidade de ganhos em competitividade ao se entender as demandas sociais, e não somente a necessidade de mercado.

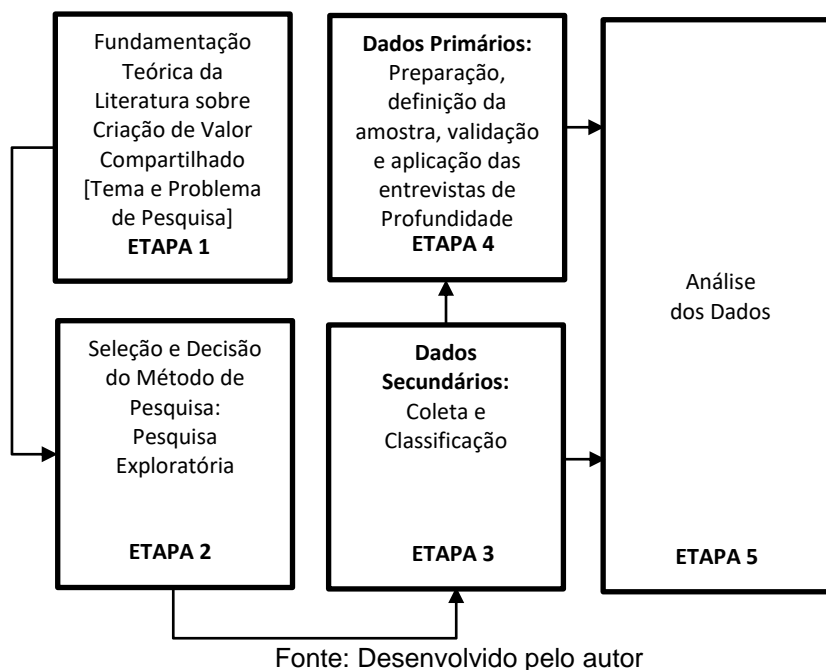
3 MÉTODO DE PESQUISA

Após a contextualização e desenvolvimento teórico do tema de pesquisa, apresenta-se neste capítulo o método e as técnicas utilizados na elaboração do trabalho. O método de pesquisa exploratória foi dividido em duas partes, sendo a primeira junto a fontes de dados secundários que consistiu na definição dos tipos de fontes, registro, análise dos dados e produtos resultantes desta fase. A segunda parte foi realizada com base em fontes de dados primários que consistiu na realização de entrevistas em profundidade.

A Figura 3 apresenta o Desenho Geral do Trabalho, onde estão dispostas as cinco etapas que orientaram a sua realização. A **Etapa 1** da pesquisa aparece nos capítulos 1 e 2, onde é apresentada a fundamentação teórica sobre o Papel da Alta Administração, Estratégia Organizacional e Competitiva, a lógica do Capitalismo do Valor Compartilhado e a Criação de Valor Compartilhado, o paralelo entre os o tema Responsabilidade Social Empresarial e a Criação de Valor Compartilhado e, por fim, uma síntese da teoria. Este fundamento teórico deu base para que se delimitasse o tema da pesquisa, no qual se insere o problema central da pesquisa. Na **Etapa 2**, situada no capítulo 3, a seleção e decisão do método de pesquisa, que se optou pela Pesquisa Exploratória.

Na **Etapa 3**, apresentada também no capítulo 3, descreve-se a etapa realizada de coleta e classificação dos dados secundários; na **Etapa 4**, a preparação, definição da amostra, validação e aplicação das Entrevistas de Profundidade e; na **Etapa 5**, análises dos dados secundários e primários.

Figura 3 – Desenho Geral do Trabalho



3.1 PESQUISA JUNTO A FONTE DE DADOS SECUNDÁRIOS

Nesta seção, serão abordados os tipos de fontes utilizados nesta pesquisa, como os dados foram registrados e como a análise dos dados foi realizada.

3.1.1 Tipos de Fontes

A pesquisa utilizou fontes de dados secundários, os dados foram coletados utilizando materiais internos à empresa e externos sobre o tema, estes últimos disponíveis no Brasil e no mundo, tais como: publicações de revistas, vídeos, apresentações em fóruns, artigos, dissertações e teses acadêmicas, relatórios de sustentabilidade, relatos integrados, anuários, publicações em sites e notícias vinculadas.

3.1.2 Registro dos Dados

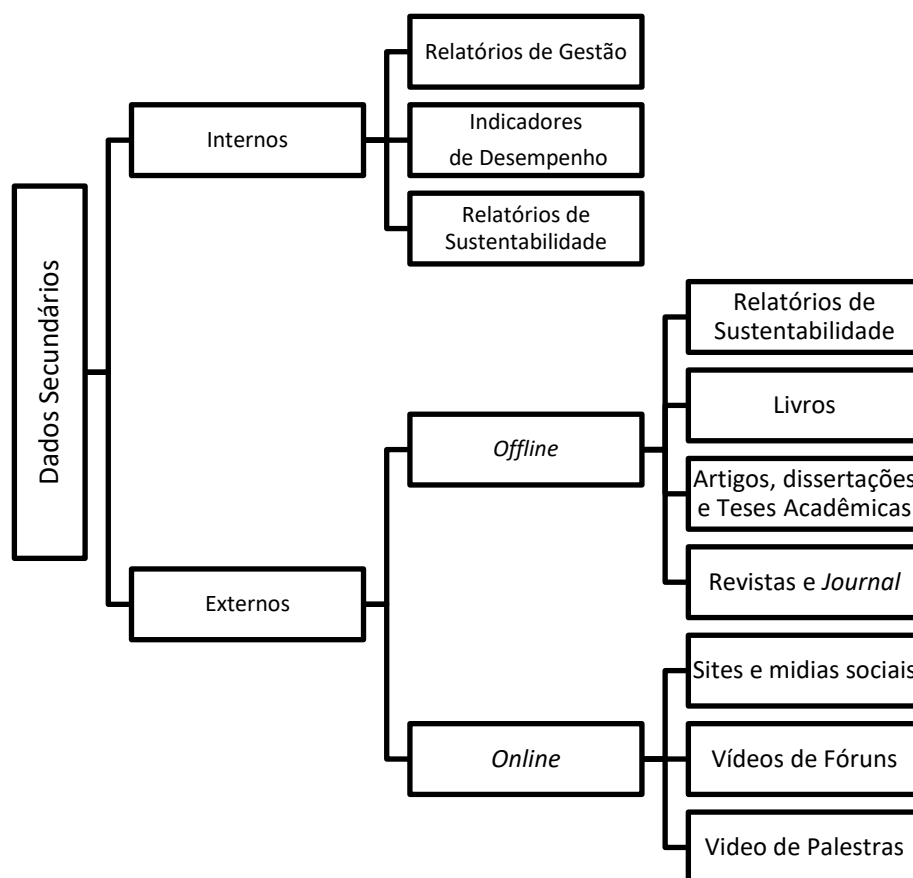
Para a realização do registro de todas as informações e materiais, todos os documentos e anexos foram armazenados em pastas eletrônicas numeradas e

identificadas de acordo com a origem e, após catalogadas em planilha eletrônica contendo o nome do arquivo, pasta de origem, autor(es), descrição resumida dos dados armazenados e palavras-chave.

3.1.3 Análise dos Dados

Os dados secundários da pesquisa foram analisados inicialmente e classificados conforme Figura 4.

Figura 4 – Classificação de Banco de Dados Secundários



Fonte: Desenvolvido pelo autor

A análise de conteúdo textual foi orientada pela divisão do conteúdo em três categorias de análise, sendo a) Entendendo a Criação de Valor Compartilhado, b) Iniciativas, Práticas e Mecanismos c) Valor Compartilhado e a Competitividade, todas correspondendo às diversas dimensões da Criação de Valor Compartilhado, de acordo com o que é estabelecido pela literatura especializada.

3.1.4 Produto Final

O produto final da coleta de dados secundários foi um conjunto de itens relacionados às várias dimensões de análise, os quais também foram utilizados para orientar a elaboração do roteiro de entrevista para a busca de dados primários.

3.2 PESQUISA JUNTO A FONTE DE DADOS PRIMÁRIOS

Nesta seção será relatado como foi feita a pesquisa na população-alvo, quais foram os elementos da pesquisa, como foi realizado o instrumento de coleta de dados, como foi realizada a coleta de dados e como foram analisados os dados.

3.2.1 População-Alvo

Para Malhotra (2012), a população representa a soma dos elementos que compartilham características correspondentes ao universo da pesquisa, revelando os objetos que possuem as informações procuradas pelo pesquisador e sobre os quais as inferências devem ser feitas.

No presente estudo, a população-alvo definida foram executivos de empresas do setor de Papel para Embalagem no Brasil e especialistas em sustentabilidade. É importante ressaltar que essa população foi escolhida, uma vez que gerir as expectativas dos *stakeholders* e desenvolver a vantagem competitiva fazem parte das atribuições desta população-alvo nas empresas em que atuam.

3.2.2 Elementos da Pesquisa

Foram definidos 8 (oito) elementos para as entrevistas em profundidade, sendo 6 (seis) executivos de empresas do setor de Papel para Embalagem no Brasil, 2 (dois) especialistas no tema Sustentabilidade.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

Descrição	Tipo	Cargo/Ocupação	UF
Entrevistado 1	Executivo	Gerente	SC
Entrevistado 2	Executivo	CFO	RS

Entrevistado 3	Executivo	<i>Chairman</i>	RS
Entrevistado 4	Especialista	Consultor	SP
Entrevistado 5	Executivo	Diretor	RS
Entrevistado 6	Especialista	Gerente	SP
Entrevistado 7	Executivo	<i>CEO</i>	SP
Entrevistado 8	Executivo	Gerente	SP

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017)

3.2.3 Instrumentos de Coleta dos Dados

Para realização desta etapa, optou-se pela aplicação de entrevista em profundidade, com executivos de empresas do setor de Papel e Embalagem no Brasil, e especialistas em sustentabilidade. A entrevista teve uma abordagem direta e um roteiro de perguntas abertas (Anexo I) que orientaram a entrevista. A investigação é classificada como direta, porque o objetivo do projeto foi revelado, ou seja, ficou evidente pelas próprias questões formuladas.

A lista e a sequência das questões foram adaptadas e alteradas, sempre que necessário, no decorrer das entrevistas, buscando extrair ao máximo as informações do entrevistado.

Uma vantagem desse modelo aplicado foi permitir a criação de uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes. O roteiro de questões-chaves serve como base para a descrição e análise em categorias.

De acordo com Malhotra (2012), utiliza-se a pesquisa na forma de entrevistas individuais em profundidade para descobrir quais sentimentos são importantes, permitindo uma extensa sondagem de cada pesquisado com a finalidade de descobrir sentimentos subjacentes (como valores, crenças e atitudes).

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Desta maneira, como destaca Demo (*apud* CARVALHO, 2011) sobre pesquisa qualitativa, os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador em diálogo inteligente e crítico com a realidade. No decorrer da entrevista, o aprofundamento permite explorar o assunto, descrever, compreender o contexto e o passado, analisar, discutir identificar

problemas, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

3.2.4 Coleta dos Dados

De acordo com Malhotra (2012), o trabalho de campo somente será de alta qualidade em decorrência da eficiência e do grau de controle do processo de coleta de dados.

Para a realização das entrevistas em profundidade, foram identificadas as empresas do setor de papel para embalagem e especialistas com conhecimento no tema sustentabilidade.

Antes do envio de e-mail para agendar a entrevista, foi realizada uma ligação telefônica para os potenciais entrevistados, apresentando os objetivos da pesquisa e solicitando a disponibilidade de agenda para a entrevista. Com o objetivo de formalizar o processo, foi inserido e apresentado um instrumento com a identificação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresentando a importância da pesquisa (Anexo II). A entrevista em profundidade foi realizada com 08 (oito) elementos (entrevistados), de forma presencial ou utilizando recursos e ferramentas de conferência, seguindo um roteiro de perguntas abertas que orientaram a entrevista. Os dados foram gravados (com autorização do entrevistado) e registrados durante a entrevista, utilizando as próprias palavras do entrevistado.

A estrutura básica que orientou todo o trabalho de coleta dos dados primários é apresentada no Quadro 2.

Quadro 3 – Estrutura Básica da Coleta de Dados Primários

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Itens	Teoria
Avaliar a propensão ao uso das práticas de CVC no setor de papel para embalagem como diferencial competitivo.	Entender e descrever as opiniões e ideias dos executivos sobre o conceito de Criação de Valor Compartilhado.	Percepção dos executivos sobre o tema Sustentabilidade e Criação de Valor Compartilhado.	De acordo com Porter e Kramer (2011), Criação do Valor Compartilhado é um conceito recente, que se propõe a mudar a lógica do atual modelo capitalista. O valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou até mesmo sustentabilidade, mas sim uma nova forma de obter sucesso econômico.
		Definição de objetivos e metas no planejamento estratégico para desafios ambientais e sociais.	Se as empresas utilizarem as mesmas ferramentas que norteiam suas escolhas no <i>core business</i> para analisarem as oportunidades socioambientais, este fato perante a sociedade deixa de ser um custo ou caridade para se tornar uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2011).
		Principais barreiras encontradas pelos executivos para Criação de Valor Compartilhado	De acordo com Barton e Wiseman (2014), a dinâmica perversa que pressiona as empresas para resultados de curto prazo, desencadeia problemas sérios de confiança e de legitimidade da atividade empresarial, sendo percebida como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos, onde a percepção é de que as empresas prosperam às custas da sociedade e comunidade do entorno.
	Identificar quais são os mecanismos utilizados pelos executivos que evidenciem a propensão de aplicação do conceito de CVC nas empresas do setor.	Identificar se a empresa concebeu ou está desenvolvendo algum produto ou subproduto para atender algum mercado ou necessidade de um grupo de clientes, buscando a Criação de Valor Compartilhado.	A Cadeia de Valor de uma companhia, sempre é afetada e afeta várias questões sociais, como o uso de água e matéria prima, saúde e segurança, condições de trabalho e tratamento equitativo no ambiente de trabalho. Assim sendo, as oportunidades para se criar valor compartilhado surgem devido ao fato de que problemas sociais podem elevar os custos financeiros na Cadeia de Valor da empresa, segundo Porter e Kramer (2011).
		Entender se empresa possui iniciativas buscando fortalecer a cadeia de fornecimento ou de clusters.	Uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social. Segundo Porter e Kramer (2011), há três saídas distintas para tal: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa. Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado; melhorar o valor em uma área abre oportunidades nas outras.

		Entender o que a empresa faz para reduzir ou mitigar os impactos sociais e ambientais.	Segundo Hawken e Lovins (2000), o uso mais efetivo dos recursos oferece três significativas vantagens: desacelerar seu esgotamento, em uma extremidade da cadeia de valor, diminuir a poluição, no outro, e fornece as bases de crescimento do emprego em atividades significativas, resultando em menores custos para os negócios e para a sociedade, que já não terá necessidade de custear as causas principais das perturbações ambientais e sociais.
Entender, segundo a ótica dos executivos, como as empresas podem aprimorar a competitividade, a partir da Criação de Valor Compartilhado.	Entender como as empresas podem reconceber Produtos e Mercados.		Para Porter e Kramer (2011) a vantagem competitiva na Criação de Valor Compartilhado também pode ser conseguida através de suprimentos de demandas da sociedade. Para entender as demandas sociais, as empresas podem se utilizar de novas maneiras de conceber a estratégia visando produtos mais eficientes ou que satisfaçam as necessidades de públicos esquecidos ou subestimados.
	Entender como as empresas podem redefinir a Produtividade na Cadeia de Valor.		A Proposta de Porter e Kramer (2011) é que os problemas sociais aumentam os custos da cadeia de valor e, ao reduzir estes custos (atendendo a problemas socioambientais), a companhia cria uma fonte de vantagem competitiva e de lucro.
	Entender como as empresas podem promover o Desenvolvimento de Clusters Locais para aprimorar a cadeia de valor		Uma companhia deve desempenhar um papel ativo na formação de <i>clusters</i> e deve trabalhar com canais de distribuições locais, compradores e fornecedores, ajudando-os a construir as suas próprias vantagens competitivas sustentáveis. (PORTER; KRAMER, 2011)

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017)

3.2.5 Análise dos Dados

Para análise dos dados coletados a partir das entrevistas em profundidade, aplicou-se a técnica da análise de conteúdo. Para realizar a análise do conteúdo os dados obtidos nas entrevistas foram categorizados a fim de compreender o sentido completo do texto. A análise do conteúdo foi dividida em três partes: a primeira, chamada de pré-análise, onde se escolhem as dimensões, formulam-se os objetivos para fundamentar a interpretação final; a segunda, denominada exploração, consiste na codificação, tabulação e estabelecimento das regras de análise dos dados levantados; já a terceira, chamada de tratamento dos resultados, onde ocorre a interpretação dos dados e a conclusão da pesquisa (BARDIN, 2008).

Na fase pré-analítica do estudo proposto, foram realizadas as entrevistas e transcritos seus teores, dividindo o conteúdo por unidade de análise. Já na fase de exploração do material, foram categorizadas as entrevistas, agrupando dados considerados comuns e classificando-os por critérios temáticos. Na terceira e última fase, os resultados foram analisados através de uma leitura profunda que teve como objetivo encontrar inferências com o auxílio dos demais dados coletados.

4 RESULTADOS

O capítulo para demonstração dos resultados está dividido em duas partes: a) Análise dos dados secundários, buscando identificar as dimensões da Criação de Valor Compartilhado, de acordo com revistas, vídeos, apresentações em fóruns, artigos, dissertações e teses acadêmicas, relatórios de sustentabilidade, relatos integrados, anuários, publicações em sites e notícias vinculadas; b) Análise de Dados Primários, através dos resultados das entrevistas em profundidade realizada com 6 (seis) executivos de empresas do setor de papel para embalagem e 2 (dois) especialistas sobre o tema sustentabilidade, buscando identificar o entendimento dos executivos sobre o tema e propensão à prática da criação de valor compartilhado.

4.1 ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

Como descrito no capítulo 3, as análises dos dados sobre as dimensões da CVC se deu através da análise de dados coletados utilizando materiais internos e externos às empresas sobre o tema. Este último, disponíveis no Brasil e no mundo, tais como publicações em revistas, vídeos, apresentações em fóruns, artigos, dissertações e teses acadêmicas, relatórios de sustentabilidade, relatos integrados, anuários, publicações em sites e notícias vinculadas.

Embora o tema seja relativamente recente, apresentado por Porter e Kramer em 2011, observou-se que diversos materiais e conteúdos foram produzidos sobre o tema ao longo dos últimos 5 ou 6 anos. Para facilitar a disposição e organização do conteúdo, o mesmo foi agrupado em três categorias, sendo a) Entendendo a Criação de Valor Compartilhado; b) Iniciativas, Práticas e Mecanismos e; c) Valor Compartilhado e a Competitividade. As categorias correspondem às diversas dimensões da Criação de Valor Compartilhado, de acordo com o que é estabelecido pela literatura especializada. Dentro de cada categoria, o conteúdo foi disposto pela fonte dos dados.

4.1.1 Entendendo a Criação de Valor Compartilhado

Nesta categoria, foram agrupados os dados colhidos das principais fontes que apresentam cases e exemplos, de como as empresas ao redor do mundo entendem os conceitos de CVC.

4.1.1.1 FGS | Shared Value Initiative

A Foundation Strategy Group (FSG) é uma consultoria sem fins lucrativos especializada em estratégia, fundada em 2000, com o objetivo de ajudar empresas e organizações a alcançarem mudanças sociais, ampliar o conhecimento, aumentar o engajamento com as ideias e abordagens do valor compartilhado. Trabalha-se com todos os setores, por meio de parcerias com empresas, fundações, sistemas escolares, ONGs e governos em diversas regiões do mundo.

Em 2012, Kramer e Porter, com a ajuda da FSG, fundaram a *Shared Value Initiative* com o propósito de melhorar o compartilhamento de conhecimento e a prática em torno da Criação de Valor Compartilhado, globalmente. O *Shared Value Initiative* foi lançado como um compromisso no evento da *Clinton Global Initiative*.

Com o valor compartilhado incorporado em sua história corporativa e um forte relacionamento de consultoria com a FSG, a Nestlé assinou como o parceiro inaugural para financiar a Iniciativa com a Verizon, Mercy Corps e a Fundação Rockefeller. Atualmente, 35 organizações setoriais compõem o grupo de liderança da iniciativa. A *Shared Value Initiative* é operada pela FSG.

O site da *Shared Value Initiative*¹ mantém pesquisas e *insights* gerados pelo trabalho de cliente da FSG, bem como contribuições do campo mais amplo. Esta plataforma é a fonte de acesso para líderes que desejam elaborar estratégias, implementar ou sustentar uma iniciativa de Valor Compartilhado em sua organização. De acordo com o site, o valor compartilhado é uma estratégia de gerenciamento em que as empresas encontram oportunidades de negócios em problemas sociais. Enquanto a filantropia e os esforços de foco da RSE se concentram em devolver ou minimizar os danos que os negócios têm na sociedade, o valor compartilhado

¹ <https://sharedvalue.org/>

concentra os líderes das empresas na maximização do valor competitivo de resolver problemas sociais em novos clientes e mercados, economia de custos, retenção de talentos e muito mais.

Ainda segundo o *Shared Value Initiative*, as empresas estão agora construindo e reconstruindo modelos de negócios em torno do bem social, o que os distingue da concorrência e aumenta seu sucesso. Com a ajuda de ONGs, governos e outras partes interessadas, o negócio tem o poder de escala para criar mudanças reais em problemas sociais monumentais, atendendo a grande base da pirâmide.

Em um vídeo produzido e disponibilizado no site, a criação de Valor Compartilhado se apresenta como uma oportunidade à mudança de mentalidade das empresas e da sociedade acerca dos problemas sociais, onde a culpa pelos problemas sociais e ambientais são atribuídos às corporações. As corporações, por sua vez, olham para estas questões como ameaça aos lucros ao invés de encarar como uma oportunidade, não só para tornar o mundo um lugar melhor, mas para aumentar o lucro. As empresas, ainda, ignoram essas oportunidades e colocam em risco o futuro dos negócios. Isso exige uma mudança de mentalidade, uma mudança de foco dos lucros de curto prazo para lucros mais amplos e de longo prazo.

De acordo com o vídeo publicado na página da FSG, um negócio é melhor, se ele é capaz de competir, inovar e criar melhores soluções para os problemas sociais mundiais. O negócio estará no seu melhor, quando ajudar as pessoas e ao mesmo tempo obter lucros, este é um exemplo de Valor Compartilhado. Segundo vídeo, alguns exemplos são empresas que oferecem educação em medicina e saúde em áreas rurais sem acesso, melhorando as condições das comunidades e tornando-as mais saudáveis, uma comunidade saudável é uma base de clientes. Um bom exemplo disso é de um negócio que se propõe a combater a obesidade infantil, transformando almoços escolares de baixa qualidade para crianças em almoços com baixo custo e nutritivos. Tais iniciativas geram mudanças reais, mas não é fácil, o valor compartilhado exige que as empresas desenvolvam novas maneiras de aprender novas habilidades e mudar o pensamento fundamental.

De acordo com o FSG, quem Cria o Valor Compartilhado opera em três níveis, criando produtos e mercados de forma a atender as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que contribui para a redefinição da produtividade em sua cadeia de valor através de inovação social ou ambiental e desenvolvimento de *cluster* que apoie o bem-estar das indústrias no seu entorno, melhorando, assim, as condições sociais.

Alguns exemplos citados são de grandes corporações de sucesso: A General Electric desenvolveu novos produtos para atender a área de saúde, oferecendo cuidados de alta qualidade e de baixo custo para as mães nos países em desenvolvimento. A InterContinental Hotels Group implementou o *green engage*, ferramenta inovadora *on-line*, voltado à economia de custos para ajudar seus hotéis a controlar o consumo de energia e a Nestlé disponibilizou aos agricultores da cadeia de valor, recursos para desenvolvimento, assistência financeira e técnica para desenvolver um fornecedor melhor. Ter uma rede Criando Valor Compartilhado não é uma opção, é o futuro.

4.1.1.2 GRS Insight – Criando Valor Compartilhado

No GRS Insight, publicação realizada pelo centro de referência em Gestão Responsável para a Sustentabilidade (GRS), da Fundação Dom Cabral e disponibilizado no site², que dedicou vários encontros ao tema, revisou a literatura e convidou especialistas e empresas de referência para apresentar suas ideias e iniciativas. Reforçaram o conceito de Valor compartilhado definido por Porter e Kramer (2011) como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade da empresa ao mesmo tempo em que melhoram as condições econômicas e sociais da comunidade na qual opera. Para tanto, parte-se da premissa que tanto o progresso econômico quanto o social devem ser abordados, utilizando princípios de valor, definindo-se valor não apenas como os benefícios por si só, mas como os benefícios relacionados aos custos.

De acordo com a publicação, para que a iniciativa seja considerada como CVC é importante que ela crie um círculo virtuoso, que gere impacto no negócio e na sociedade, uma vez que as empresas descobrem novas oportunidades ao solucionar os problemas sociais e sendo inovadoras.

De acordo com o GRS Insight, a iniciativa desenvolvida pela empresa cria impacto social, o qual, por sua vez, resulta na criação de impacto no negócio. Devido à eficácia da iniciativa em trazer resultados, a empresa inova para aumentar o alcance do impacto social. Com a escala aumentada, gera-se mais impacto social

²https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/sustentabilidade/centro_sustentabilidade/grs_insight_criando_valor_compartilhado.pdf

positivo e, conseqüentemente, mais impacto positivo no negócio da empresa, entrando no círculo virtuoso anteriormente descrito.

Valor compartilhando, portanto, é uma estratégia de gestão focada na criação de valor mensurável para o negócio, por meio da identificação e endereçamento de problemas sociais que intersectam com o negócio da empresa.

Ainda, de acordo com a publicação, a CVC presume *compliance* com a lei e com padrões éticos, além da mitigação de qualquer prejuízo causado pelo negócio, mas vai muito além desses pontos. De acordo com Porter e Kramer (2011), criar valor compartilhado envolve uma nova maneira de entender os clientes, a produtividade e as influências externas no sucesso da empresa. Deve-se focar nas necessidades humanas que precisam ser atendidas, nesse novo e grande mercado a se servir e nos custos internos dos déficits sociais e da comunidade.

4.1.1.3 Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution

De acordo com a publicação desenvolvida e disponibilizada no site da FSG³, o conceito de CVC é uma jornada que as empresas precisam assumir, assegurando o sucesso econômico e ao mesmo tempo criar valor social, não é apenas uma responsabilidade, mas também como oportunidade para repensar o caminho que o negócio está fazendo negócios e direcioná-lo ao crescimento econômico de forma sustentável.

De acordo com o *Guide* desenvolvido pela consultoria FSG, adotar o conceito de CVC é uma jornada, que as empresas precisam assumir, assegurando o sucesso econômico e, ao mesmo tempo, criar valor social, não é apenas uma responsabilidade, mas também uma oportunidade para repensar como a empresa está fazendo negócios e direcioná-la ao crescimento econômico de forma sustentável.

O *Guide* também aborda a CVC como a nova evolução da Responsabilidade Corporativa, onde, até recentemente, o engajamento corporativo na sociedade foi visto pela empresa como custo, no entanto, as empresas estão percebendo que

³<https://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-how-guide-newcorporate-revolution>

criando valor compartilhado, podem beneficiar a sociedade e aumentar sua competitividade ao mesmo tempo.

De acordo com o *Guide*, um estudo recente descobriu que 93 por cento dos CEO's acreditam que questões de sustentabilidade serão críticas para o sucesso de seus negócios. Os futuros líderes empresariais concordam: um estudo de 2007 de 759 MBA, estudantes de 11 escolas de negócios de primeira linha descobriram que os candidatos estavam dispostos a reduzir USD \$ 8.000 em salários, preferindo trabalhar para uma empresa ética.

De acordo com a pesquisa, os investidores incentivaram as empresas a permanecerem fora das questões sociais e concentrar-se unicamente na criação de melhores retornos financeiros para seus acionistas, ou então incentivaram a compensar a percepção de danos à sociedade durante o curso dos negócios. Em resposta, muitas empresas se limitaram a ações filantrópicas e a gerir preocupações agudas com as partes interessadas, sem necessariamente ligar essas atividades ao *core business*, aplicando a expertise e influência.

Algumas empresas alcançaram um progresso significativo por meio desses esforços. Em geral, no entanto, as abordagens tradicionais para o envolvimento corporativo representam uma oportunidade errada. Da mesma forma, a partir de uma perspectiva de negócios, os benefícios, geralmente, são reivindicados em termos de reputação ou, apenas, boa vontade. Conceitos que, embora importantes, são muitas vezes nebulosos, difíceis de definir e medir, influenciados externamente e apenas indiretamente conectados à ação que está sendo tomada.

Nos últimos anos, essa linha de divisão começou a tirar o foco das empresas e estas perceberam que suas contribuições poderiam ser efetivas se alinhassem isso com seu *core business*. Isso permite que eles aproveitem seus conhecimentos, cadeias de valor e influência para contrapor em questões sociais. O *Guide* destaca como exemplo a empresa de cosméticos MaryKay. A empresa usou seu poder de influência para levar a consciência do câncer de mama ao topo da agenda política no Congresso Americano. Da mesma forma, a firma de logística holandesa TNT, que aplicou sua expertise para ajudar o Programa Mundial de Alimentos a melhorar sua eficiência na resposta a fome e outros desastres naturais.

No entanto, as empresas mais avançadas começaram a olhar para o engajamento social através de uma lente completamente diferente. Ao invés de ver os negócios e a sociedade em oposição, eles reconhecem o enorme potencial dos

negócios para contribuir para o progresso social, ao mesmo tempo, eles entendem que as empresas dependem de sociedades saudáveis que funcionam bem.

4.1.2 Iniciativas, Práticas e Mecanismos

Nesta categoria, foram agrupados os dados colhidos das principais fontes que apresentam *cases* com iniciativas de empresas que já colocam ou estão colocando em prática os conceitos de CVC.

4.1.2.1 Estudo de Caso: Cultivando Valor Compartilhado no Setor Florestal do Brasil

Este estudo de caso sobre CVC publicado pela Fibria e FSG, foi transcrito do site da empresa⁴. O Estudo é de suma importância como contribuição no entendimento de iniciativas aplicáveis sob a lógica da CVC para setor de Papel para Embalagem no Brasil. A Fibria atua no setor de Celulose e Papel, embora em segmento distinto, as dificuldades e o ambiente são muito próximos a realidade do segmento de Papel para Embalagem, o que justifica a transcrição e extensão do case neste trabalho.

O estudo de caso inicia com o depoimento de um lindeiro, que chama a atenção: “‘Eu era um ladrão.’, diz Cláudio Olímpio. ‘Eu roubava madeira para produzir carvão. Fiz isso porque era um meio de sobrevivência, mas era um meio de sobrevivência ilegal’”.

Líder mundial na produção de celulose de eucalipto, a Fibria é uma empresa que procura atender, de forma sustentável, à crescente demanda global por produtos oriundos da floresta. Com capacidade produtiva de 5,3 milhões de toneladas anuais, a companhia conta com unidades industriais localizadas em Aracruz (ES), Jacaré (SP) e Três Lagoas (MS), além de Eunápolis (BA), onde mantém a Veracel em joint-operation com a Stora Enso. A companhia possui cerca de 1 milhão de hectares de florestas, sendo 633.000 hectares de florestas plantadas, 364.000 hectares de áreas de preservação e de conservação ambiental e 59.000 hectares destinados a outros usos. A celulose produzida pela Fibria é exportada

⁴ http://www.fibria.com.br/shared/Fibria_external_case_study_Portugu%C3%AAs_VF.pdf

para mais de 30 países. Em maio de 2015, a Fibria anunciou a expansão da unidade de Três Lagoas, que terá uma nova linha com capacidade produtiva de 1,95 milhão de toneladas de celulose por ano, e entra em operação no terceiro trimestre de 2017.

Conforme descrito pela empresa no case, em 2009, o furto de madeira custou à Fibria cerca de R\$ 50 milhões e criou tensões com as comunidades vizinhas. "A Fibria tinha medo de vir aqui." (SMITH *et. al.*, 2017, p. 3), diz Olímpio. "Eles construíram estradas para não ter que passar pela comunidade". (SMITH *et. al.*, 2017, p. 3).

A Fibria percebeu que as pessoas estavam recorrendo ao furto de madeira por falta de oportunidades econômicas alternativas. A empresa perguntou a membros da comunidade o que poderia ser feito para mudar a situação. De acordo com Olímpio, "Dissemos: tragam de volta para nós o trabalho dos nossos avós: a agricultura." (SMITH *et. al.*, 2017, p. 3).

A Fibria respondeu criando o Programa de Desenvolvimento Rural Territorial (PDRT) para ajudar a desenvolver as associações de agricultores locais. Graças ao PDRT, "Abandonamos o carvão e começamos a trabalhar na agricultura. Agora temos essa parceria entre a empresa e a comunidade." (SMITH *et. al.*, 2017, p. 3) diz Olímpio. "Estamos trabalhando juntos. Nós os ajudamos e eles nos ajudam." (SMITH *et. al.*, 2017, p. 3).

Conforme descrito no case, as empresas de celulose enfrentam inúmeros desafios sociais e ambientais, como as disputas por terra e a preservação das vegetações nativas. Os conflitos com as comunidades, muitas vezes, resultam em bloqueios de estradas e ocupações de terra. Infraestrutura de transporte de baixa qualidade aumenta os custos, enquanto mudanças climáticas ameaçam a produtividade de eucalipto. Os esforços da Fibria para incorporar seu investimento socioambiental a sua estratégia de negócio fazem parte de um movimento de empresas líderes no mundo que estão começando a reconhecer a ligação entre seu sucesso financeiro e a prosperidade da sociedade em seu entorno. Essas empresas estão introduzindo estratégias de "Criação de Valor Compartilhado" em seus planos de negócio.

Para enfrentar esses desafios, conforme descrito no case, a Fibria está aproveitando os sucessos do passado e buscando novas formas de se envolver com as comunidades. A empresa está ampliando sua estratégia de "lucro admirado" que foca na cidadania corporativa responsável para criar uma estratégia de valor

compartilhado mais abrangente que permita tratar os problemas sociais e ambientais numa escala maior. Milhares de famílias se beneficiam das iniciativas de valor compartilhado da Fibria, e a empresa está agregando milhões de dólares aos seus resultados.

No case, a Fibria explica que está criando valor compartilhado por meio de 4 grandes iniciativas, conforme segue.

4.1.2.1.1 *Programa Poupança Florestal*

Florisberto José dos Santos e sua família dependiam da renda do plantio de mandioca, uma cultura de baixo valor. Tudo isso mudou em 2004, quando sua família se tornou parte do Programa Poupança Florestal da Fibria, que ajuda agricultores locais a cultivar eucalipto para a produção de celulose. "Parei de plantar mandioca", diz Santos. "Graças ao eucalipto, hoje tenho uma casa e aumentei a minha propriedade". (SMITH *et. al.*, 2017, p. 6).

O Programa Poupança Florestal da Fibria integrou milhares de produtores rurais num elemento chave do negócio da empresa, a produção de madeira. Os proprietários de terra aumentam sua renda fornecendo madeira para a empresa, o que significa que o sucesso e o crescimento da Fibria levam mais prosperidade às suas comunidades vizinhas. Apesar de o programa ter iniciado com o objetivo de atender 5% das necessidades de madeira da fábrica de Aracruz, sua contribuição cresceu para uma média de 20%. Em 2016, a Fibria economizou mais de R\$ 100 milhões (cerca de US\$ 30 milhões) com a integração de agricultores locais na cadeia de suprimentos.

O Programa Poupança Florestal apoia cerca de 2.000 famílias. Os participantes do programa, conhecidos como fomentados, recebem suporte na forma de mudas, treinamento e assistência técnica para garantir que maximizem a produção, ao mesmo tempo em que são aplicadas práticas de manejo florestal sustentável. Com a garantia de compra de madeira, a Fibria se compromete a adquirir o eucalipto assim que ele estiver pronto para o corte.

O programa e os contratos de longo prazo que ele oferece aos agricultores aumentam a renda total e a estabilidade de renda para muitos fomentados. Os agricultores da região de Aracruz ganham cerca de R\$ 470 por hectare com atividade pecuária, mas podem ganhar mais de R\$ 1.200 por hectare em um ano típico plantando eucaliptos. Embora algumas culturas, como o café, sejam mais rentáveis

do que o eucalipto em determinados anos, o eucalipto é menos sensível aos efeitos das mudanças climáticas, requer menos mão de obra e tem menor volatilidade de preço. Além dos contratos de garantia de compra da Fibria, o eucalipto pode ser uma fonte de renda mais segura. Na Aracruz, 65% dos fomentados plantam de 1 a 25 hectares de eucalipto, enquanto outros 16% plantam de 25 a 50 hectares.

4.1.2.1.2 *Programa de Desenvolvimento Rural Territorial (PDRT)*

Em 2009, aproximadamente 650.000 m³ de eucalipto, representando cerca de R\$ 50 milhões, foram roubados de terras de propriedade da Fibria ou gerenciadas pela companhia no entorno da fábrica de Aracruz. Instabilidades na comunidade, em geral anterior à criação da empresa, algumas vezes resultaram em incêndios criminosos e bloqueios de estradas. Para se proteger destes transtornos, a Fibria gastou milhões de reais na vigilância de suas florestas e operações.

Já em 2013, a situação havia mudado drasticamente. O furto de madeira na região havia caído cerca de 90% e problemas causados por incêndios e bloqueios de estradas tiveram uma redução drástica. Muitos atribuem essa reviravolta ao PDRT. Ao ajudar as comunidades a gerar atividades econômicas alternativas, o programa desestimula atividades ilícitas, como o furto de madeira, e fomenta melhores relações com a comunidade. O PDRT atualmente inclui mais de 56 comunidades e 5.000 famílias no entorno das três fábricas da Fibria. Vanderlea Couto Siqueira Paixão, presidente da associação PDRT de sua comunidade, afirma que: “Antes da associação, tínhamos dificuldades de comercializar nossos produtos. Após a criação da associação, com o apoio da Fibria, conseguimos ter acesso a novos mercados vizinhos e aumentamos a renda dos associados.” (SMITH *et. al.*, 2017, p. 9). Ela complementa: “Uma sócia, que era muito humilde e tinha 8 filhos, dependia da agricultura para subsistência antes de participar da associação e sua renda era muito pequena.” (SMITH *et. al.*, 2017, p. 9).

O PDRT faz da criação de capital institucional local uma parte central do programa. A Fibria enfatiza constantemente a importância de ajudar associações de agricultores a desenvolver a habilidade de gerenciar suas próprias questões, com a intenção de que as associações venham a operar independentemente do suporte da Fibria após cinco anos. A melhora da vida de milhares de pessoas economiza milhões de reais para a Fibria. Para maximizar a ligação entre o impacto social e o

impacto no negócio do programa, a Fibria desenvolveu uma matriz de prioridades que foca nos esforços da empresa entre milhares de comunidades no entorno das operações florestais e industriais. A Fibria entrevistou as comunidades e usou os resultados para levar em conta três critérios de priorização:

- a) a vulnerabilidade social e econômica da comunidade;
- b) o impacto das operações da Fibria na comunidade;
- c) a importância regional e local para a Fibria.

Essa abordagem aumentou a probabilidade de que os investimentos sociais da Fibria tivessem um impacto positivo no resultado da empresa. De fato, aproximadamente 80% das comunidades participantes do PDRT estavam envolvidas no furto de madeira quando foram selecionadas para o programa. Giordano Automare, gerente de Sustentabilidade da Fibria diz: “Com essas três dimensões, estabelecemos nossas comunidades de alta prioridade. Ao trabalharmos com essas comunidades, elas começam a migrar de atividades, tais como furto de madeira e produção de carvão ilegal, para a agricultura.” (SMITH *et. al.*, 2017, p. 9).

4.1.2.1.3 *Desenvolvimento de Fornecedores Locais*

Em 1990, poucas empresas locais conseguiam atender as amplas necessidades de suprimento da Aracruz Celulose. A empresa era forçada a buscar fornecedores fora do estado do Espírito Santo para cerca de 80% de suas necessidades. Uma caldeira com defeito, por exemplo, poderia parar a operação da fábrica por 12 dias até que técnicos qualificados chegassem do Paraná, estado que fica a cerca de 1.500 quilômetros de Aracruz. “Tivemos muitos desafios relacionados à falta de fornecedores em Aracruz.” (SMITH *et. al.*, 2017, p. 10), diz Paulo Edson Vieira, gerente de Suprimentos da Fibria. Atrasos, custos com transporte e demanda de maiores estoques devido à maior distância dos fornecedores podiam custar à empresa milhões de reais por ano.

Em 1995, a Aracruz lançou uma iniciativa piloto chamada Parceria Capixaba, focada no desenvolvimento de fornecedores locais. Empresas participantes receberam treinamento em gestão financeira e administrativa e em planejamento estratégico. Para aumentar o impacto do programa e, ao mesmo tempo, compartilhar custos e responsabilidades de treinamento, a Aracruz decidiu se

associar ao Instituto Evaldo Lodi - Espírito Santo (IEL-ES), uma iniciativa da Confederação Nacional da Indústria (CNI) do Brasil. A Aracruz e o IEL-ES mobilizaram 12 grandes empresas da região, incluindo a Vale e a Cesan, para construir uma base de fornecedores local mais robusta. Em 1997, a parceria foi lançada como Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, ou “Prodfor”.¹⁵ Construindo uma Base Industrial Local.

Depois de vinte anos, o Prodfor apresenta um impacto transformativo. Vinte e quatro sócios patrocinadores aderiram e o Prodfor certificou 650 empresas locais, das quais 232 são fornecedoras da Fibria. Hoje, os fornecedores locais correspondem a 70% dos suprimentos da unidade de Aracruz, trazendo importantes economias de custos para a empresa e gerando empregos e aumento da renda na região.

A principal fonte de economia foi a redução do potencial de tempo de parada. Quando não havia técnicos locais disponíveis, uma parada como essa podia interromper as operações da fábrica por dez dias. Com um fornecedor local próximo, a interrupção mais recente durou apenas cinco dias, evitando uma perda de milhões de reais em produção de celulose. Outra fonte de economia é a redução nos custos de inventário com manutenção, reparos e operações (MRO) quando a Fibria trabalha com fornecedores que têm instalações de distribuição local, a empresa conseguiu reduzir seus custos de inventário em aproximadamente R\$ 2 milhões num período de cinco anos. A redução nos custos com transporte também foi significativa.

Muitas indústrias, incluindo empresas florestais brasileiras, participaram ou investiram em iniciativas de desenvolvimento de fornecedores. Entretanto, a Fibria se notabiliza pelas fortes parcerias com pelo menos 20 fornecedores locais estratégicos. A Fibria e esses fornecedores têm relações de longa data que lhes permitem colaborar e inovar.

As atividades de desenvolvimento de fornecedores da Fibria, além de gerar valor para a empresa, trazem benefícios positivos para as comunidades da região. São mais de 650 empresas certificadas pelo Prodfor que criaram perto de 58.000 empregos,¹⁸ com renda mensal estimada em R\$ 3.000, aproximadamente 50% maior do que a renda média em Aracruz.

Inspirada pelo sucesso do Prodfor, a Fibria lançou o Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF) avançado para desenvolver fornecedores

locais em Três Lagoas. A Fibria também se associou à Confederação Nacional da Indústria em Três Lagoas. O PQF Avançado é menor do que o Prodfor, com apenas dois outros patrocinadores corporativos. O PQF Avançado certificou 166 fornecedores, dos quais 126 são atuais fornecedores da Fibria.

Na medida em que a equipe executiva da Fibria pondera sobre como maximizar o impacto social, ambiental e de negócios do seu programa de treinamento de fornecedores, diversas questões importantes surgiram. Maria Luiza de Oliveira Pinto e Paiva, diretora de Sustentabilidade, Comunicação e Relações Corporativas, argumenta que a Fibria pode estipular metas e desenvolver estratégias para incluir grupos pouco representados, como mulheres, indígenas ou quilombolas em seu programa de treinamento de fornecedores. "Podemos fortalecer nossa cadeia de suprimentos e, ao mesmo tempo criar, crescimento mais inclusivo." (SMITH *et. al.*, 2017, p. 10).

4.1.2.1.4 *Manejo Florestal Sustentável*

No começo do século 16, a Mata Atlântica do Sudeste do Brasil cobria aproximadamente 133 milhões de hectares, incluindo as regiões onde atualmente ficam as três fábricas da Fibria. Hoje, após séculos de desmatamento para pastagem, para pequenas propriedades, fazendas comerciais e desenvolvimento urbano, restaram menos de 15% das florestas originais. Centenas de espécies nativas estão atualmente vulneráveis ou em risco de extinção. Entretanto, as mudanças climáticas trazem padrões de clima mais voláteis, impactando na produtividade agrícola e colocando novas pressões em ecossistemas nativos.

Apesar das proteções regulatórias reforçadas, a perda de floresta e biodiversidade ainda ocorre como resultado da fraca aplicação das leis existentes. Desmatamento ilegal e conversão da terra para criação de gado, agricultura, desenvolvimento urbano são todos catalisadores de degradação ambiental contínua. Diante deste contexto, os críticos afirmam que a indústria florestal é outro catalisador da degradação ambiental local. Algumas autoridades governamentais e membros da comunidade culpam a indústria pelo consumo excessivo de água numa época de crescente seca, apesar dos esforços expressivos da indústria para reduzir o uso de água. Enquanto isso, os clientes, especialmente na América do Norte e Europa, pressionam continuamente a indústria para reduzir sua pegada ambiental.

A Fibria busca reduzir sua pegada ambiental de duas formas: por meio de práticas sustentáveis de manejo florestal e por avanços na tecnologia de melhoramento de árvores. A abordagem da Fibria para o manejo sustentável de florestas é a criação de "mosaicos" de plantações de eucalipto intercaladas com florestas nativas. Os Mosaicos, diferentemente de uma disposição aleatória de clones de eucaliptos e espécies nativas, ajudam a criar sinergias nos ecossistemas. Mantendo áreas de espécies nativas contíguas, ou "corredores ecológicos", a biodiversidade está protegida, pois a fauna tem acesso a habitats maiores.

A outra forma pela qual a Fibria limita seu impacto ambiental é por meio de avanços em tecnologia de melhoramento e propagação vegetativa. Fernando Bertolucci, diretor de Tecnologia e Inovação da Fibria, diz que "Ao desenvolver e usar os melhores clones que são capazes de resistir a uma maior gama de condições climáticas, nossas florestas plantadas se adaptam melhor a condições climáticas, tanto atuais quanto futuras. Tais esforços e outras inovações florestais aumentam o retorno, permitindo à Fibria avançar em relação à nossa meta de produzir mais madeira em menos terra, com menos recursos naturais." (SMITH *et. al.*, 2017, p. 13).

Juntos, o programa de melhoramento da Fibria e as práticas de manejo florestal sustentável melhoram diversos serviços ecossistêmicos que reduzem o uso de água, aumentam o sequestro de carbono e protegem a floresta contra pragas e doenças.

As práticas ambientais da Fibria geralmente vão além dos requisitos legais. Por exemplo, o Código Florestal Brasileiro exige que pelo menos 20% de qualquer propriedade sejam preservados para a floresta nativa na região da Mata Atlântica. A Fibria vai além desse padrão, 34,5% das suas terras são floresta nativa. A principal fundamentação por trás dessa alta taxa de conservação é o compromisso da empresa de ir além dos requisitos da Certificação FSC e Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC). João Augusti, gerente de Meio Ambiente Florestal da Fibria afirma que: "Trabalhamos com o FSC e PEFC para elevar o nível continuamente, pois isso é importante para o nosso negócio. Mas é mais do que isso. Proteger o meio ambiente e as florestas nativas é o que somos agora. Se tornou parte do nosso DNA." (SMITH *et. al.*, 2017, p. 13).

Os investimentos da Fibria em melhoramento genético e manejo florestal melhoram tanto o manejo de recursos quanto a produtividade do eucalipto. Apesar

de ser difícil quantificar o retorno exato, fica claro que os investimentos da Fibria permitiram à empresa aumentar sua participação num mercado competitivo, reduzir os custos associados ao cultivo do eucalipto e mitigar os riscos associados às mudanças climáticas.

4.1.2.2 GRS Insight – Criando Valor Compartilhado

De acordo com GRS Insight, cerca de 25 milhões de americanos moram em bairros de baixo nível econômico, em que mais de um terço dos moradores estão a mais de 1,6 km de um supermercado ou de um grande varejista de alimentos. Como consequência, esses bairros apresentam altos índices de problemas de saúde relacionados à dieta, como obesidade e diabetes, de desemprego e de crime. Varejistas têm evitado se instalar nessas regiões devido ao alto custo de desenvolvimento e de operação e à baixa margem de lucro em relação às unidades de outros bairros. Entretanto, por meio da redefinição do papel do supermercado na sociedade, do ajuste do modelo de negócio para que a redução dos custos não fosse acompanhada pela diminuição da qualidade e dos salários, e por meio da otimização dos produtos de cada loja, em 2004 a Brown's Super Stores Inc. abriu unidades em bairros de baixa renda. Atualmente, seis unidades estão localizadas nessas regiões e todas geram lucro para a empresa.

O sucesso dessa iniciativa está relacionado com o entendimento das necessidades da comunidade local, o que foi possível por meio do estabelecimento de fortes relações entre os líderes locais e a Brown's, que buscou identificar os desafios locais e as necessidades específicas dos clientes de cada loja. Estratégias foram desenvolvidas visando manter os custos operacionais baixos e os produtos a um preço acessível para os consumidores de mais baixa renda.

Dentre as estratégias relacionadas ao custo operacional, tem-se o investimento na contratação cuidadosa dos funcionários, o que garante menores taxas de rotatividade e maior satisfação e produtividade dos funcionários. Isso não apenas reduz o custo operacional, como também contribui para que os clientes da Brown's tenham experiências mais satisfatórias nas lojas.

Já em relação ao preço dos produtos, as lojas da Brown's fizeram uma parceria com atacadistas locais que fornecem produtos a preços condizentes com os orçamentos dos clientes. Além disso, visando contratar o maior número de locais

possível, a Brown's fez uma parceria com uma organização sem fins lucrativos para oferecer treinamentos e capacitação para ex-presidiários e outras pessoas que se esforçavam para encontrar oportunidades de emprego na região.

Mais de 1.000 trabalhadores de tempo integral estão empregados nas unidades da Brown's localizadas em bairros de baixa renda e cerca de 250 Centro de Referência em Gestão Responsável para a Sustentabilidade (GRS) mil pessoas expandiram o acesso a alimentos frescos devido à presença dessas unidades. Em 2013, a receita das seis lojas criadas foi de US\$250 milhões, o que representa 55% da receita total da empresa. O lucro gerado por essas lojas motiva a empresa a investir na abertura de unidades semelhantes em outras áreas de baixa renda, maximizando o impacto social e o impacto para os negócios.

De acordo com publicação da GRS Insight, A transição de pessoas da classe D e E para a C pode gerar um aumento de até 30% no consumo de bebidas. Em um cenário de crescimento da classe média do Brasil, a Coca-Cola percebeu uma oportunidade de se conectar com esse público e, em 2009, estabeleceu como um de seus objetivos aumentar a presença e relevância em áreas de baixo poder aquisitivo. Abordagens típicas do *business as usual*, tais como o aumento de canais de distribuição ou o desenvolvimento de novas campanhas de marketing, não funcionariam para captar esse mercado e a Coca-Cola estava ciente que deveria ajudar a resolver um problema social para conseguir aproveitar uma importante oportunidade de negócio.

Visando atingir o objetivo estabelecido, a Coca-Cola buscou entender o contexto e como o consumidor se enxerga dentro desse contexto, de modo a desenvolver um projeto efetivo e que se adequasse às demandas locais. Para isso, a empresa desenvolveu um estudo antropológico das comunidades de baixa renda nas quais o projeto atuaria. A partir dessa imersão, foi possível identificar as principais demandas sociais ligadas ao negócio da Coca-Cola, quais sejam: baixa produtividade entre os pequenos varejistas, alto nível de desemprego entre os jovens, baixo nível de educação formal e acesso limitado às oportunidades econômicas. Diante desse cenário, a Coca-Cola olhou para dentro da empresa se questionando sobre quais competências poderiam ajudar a construir um futuro melhor para esses jovens e identificou as seguintes características:

- a) cadeia logística grande;
- b) está presente em todos os lugares; e

c) motivação.

“Eu não estou com sede de Coca-Cola, estou com sede de uma vida melhor.” (ÁRABE, SPITZECK, [2016?], p. 7)⁵.

Nesse contexto, a empresa criou a plataforma **Coletivo**, um programa de treinamento que visa capacitar, principalmente, os jovens desempregados que vivem em área de baixa renda e ajuda-los a encontrar novas oportunidades econômicas. O desemprego entre jovens é quase quatro vezes maior do que a média de desemprego e para cada dez jovens no Brasil, nove são de classe baixa, tendo menos acesso à capacitação e oportunidades. Os treinamentos técnicos oferecidos pelo Coletivo abrangem diferentes áreas, como empreendedorismo, varejo, logística, reciclagem, extrativismo e artes. Os projetos dessa plataforma são concebidos em cocriação, isto é, a Coca-Cola define suas estratégias em conjunto com as lideranças da comunidade e desenvolve um modelo de atuação que utiliza a sua cadeia de valor como alavanca para desenvolver e criar oportunidades.

Pelo menos 30% dos jovens graduados no programa Coletivo encontram um trabalho nos seis meses seguintes à graduação, contribuindo para um aumento de até 50% na renda familiar em média. O foco do programa de ensino no treinamento de competências importantes para a vida aumentou a autoestima dos participantes em 20%, a confiança em assumir um cargo de liderança em 60%, em conseguir ganhar o suficiente para sustentar a própria família em 40% e em conseguir boas oportunidades no trabalho em 50%.

As vendas da Coca-Cola nas comunidades atingidas pelo Coletivo crescem cerca de 9,5% ao ano (comparando com a média no Brasil de 6%), o que é resultado do aumento da produtividade de pequenos varejistas, dos níveis mais altos de prosperidade econômica nessas comunidades, devido ao aumento do poder aquisitivo dos participantes, e do engajamento dos moradores locais com a marca.

Por meio da melhoria das competências, da autoestima dos jovens e do direcionamento destes para trabalhar com os pequenos varejistas na comunidade, esses pequenos varejistas têm melhorado as operações do negócio e aumentando o volume de vendas. Esse resultado, por sua vez, contribui para o aumento da receita da Coca-Cola, o que incentiva a empresa a investir no maior alcance do

⁵ Jovem morador da favela do Rio de Janeiro para Pedro Massa, Diretor de Valor Compartilhado da Coca-Cola

programa, desenvolvendo-o em outras comunidades de baixa renda e, consequentemente, maximizando o impacto social e para o negócio.

4.1.2.3 Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution

De acordo com *Guide* as empresas podem melhorar a qualidade, quantidade, custo e confiabilidade de insumos e distribuição enquanto eles atuam simultaneamente como administradores dos recursos naturais essenciais e impulsionar o desenvolvimento econômico e social.

O *Guide* descreve exemplos como a da Nestlé, que fornece apoio abrangente aos produtores de leite nas áreas rurais, permitindo um fornecimento confiável de mais de 5 milhões de toneladas de leite fresco de 30 países todos os anos. Outro exemplo é o programa Project Shakti, Hindustan da Unilever, que está criando empregos para mulheres na Índia rural através de uma rede de distribuição econômica em pequenas aldeias para os sabões, shampoos e produtos de higiene pessoal da empresa. A Alcoa também é considerada uma referência impressionante de redefinição de uma cadeia de valor, por meio de seus esforços para aumentar a taxa de reciclagem de alumínio na América do Norte, a iniciativa poderá evitar bilhões de toneladas em emissões de gases de efeito estufa a cada ano, melhorando o acesso a uma fonte altamente rentável de sua matéria-prima primária.

Da mesma forma a HP, outro exemplo, que está desenvolvendo uma gama de soluções tecnológicas para problemas urgentes em saúde e educação, como serviços de computação em nuvem que podem transformar o custo de entrega de educação ou de rotulagem segura para combater a falsificação de medicamentos. Os sistemas de irrigação por gotejamento de baixo custo da Jain Irrigation Systems representam um impacto significativo sobre a eficiência da água agrícola em mercados emergentes como a Índia, bem como em mais mercados desenvolvidos como a Califórnia. Da mesma forma, a GE, através da sua saúde programa, está investindo USD \$ 6 bilhões para melhorar o acesso aos serviços de saúde e a acessibilidade. A GE pretende desenvolver 100 novos produtos que promovam esses objetivos.

Embora o movimento em relação ao valor compartilhado seja evolutivo e não revolucionário, ele no entanto, representa uma quebra de paradigma nas empresas e como elas desempenham seu papel na sociedade. Como o professor Michael

Porter da Harvard Business School diz: "O que está acontecendo agora é realmente uma redefinição dos limites do capitalismo. Criar valor compartilhado é a próxima etapa da evolução na sofisticação do modelo capitalista" (Informação Verbal)⁶

A seguir, o *Guide* apresenta alguns cases com iniciativas de CVC desenvolvidas por empresas e corporações de classe mundial, tais como ALCOA, General Electric Company e Nestlé.

Para a Alcoa, a terceira maior empresa produtora de alumínio do mundo, o alumínio reciclado é uma fonte chave de matéria-prima para o negócio. Alumínio é tido como um "material infinitamente reciclável", tanto o alumínio reciclado quanto o alumínio virgem geralmente possuem as mesmas propriedades metalúrgicas. Além disso, produzir o alumínio do seu minério, bauxita, é caro e é um processo intensivo em energia. Ao usar material reciclado, a Alcoa pode evita 9,5 toneladas de emissões globais de gases de efeito estufa por cada tonelada de alumínio processada e pode economizar uma mesma magnitude dos custos de energia.

Reconhecendo essa valiosa oportunidade para criar valor compartilhado, a Alcoa recentemente investiu USD \$ 24 milhões em nova instalação de reciclagem no Tennessee. Contudo, enfrentou um desafio para encontrar material suficiente para atender a nova capacidade instalada. Ao mesmo tempo, milhares de toneladas de latas de alumínio na América do Norte estão sendo perdidas para os aterros sanitários. Ao longo da última década, a taxa de reciclagem de latas nos EUA caiu de 66% para um mínimo de 53% em 2008. É uma taxa muito inferior comparada com as taxas de reciclagem em países como Brasil e Suíça, que possuem uma taxa de reciclagem superior a 90%.

Aproveitando a iniciativa, a Alcoa liderou os esforços da indústria para aumentar a taxa de reciclagem de latas de alumínio na América do Norte, estabelecendo uma meta de 75% até 2015. Alcançar esse nível injetaria um adicional 300 mil toneladas de material reciclado cadeia de abastecimento a cada ano, com uma estimativa de valor de sucata de USD \$ 500 milhões aos preços de 2010. Também evitaria cerca de 3,35 milhões de toneladas de gás de efeito estufa de ser emitido anualmente, que é o equivalente a tirar mais de 600 mil carros das estradas. Para atingir esse objetivo, a Alcoa está implementando diversas

⁶ 5 Prof. Michael E. Porter falando no Fórum Nestlé / IBLF de criação de valor compartilhado, em Londres, em 27 de maio de 2010.

abordagens, tais como um sofisticado programa de marketing social e de educação, com o objetivo de influenciar os hábitos dos consumidores sobre a reciclagem. Entre outras iniciativas, está investindo USD \$ 3,5 milhões para apoiar a comunidade e organizações de reciclagem, bem como no consumidor final, através de um aplicativo para iPhone. A empresa também está investindo em infraestrutura para coletar latas de alumínio, através de uma joint venture, Evermore Recycling, que funciona como fornecedor-chave para aumentar as taxas de recuperação.

Conforme descrito no case, o declínio da reciclagem de lata de alumínio na América do Norte foi revertido, em 2010 a taxa de reciclagem para 57%. A Alcoa ainda tem um longo caminho pela frente, precisará alinhar múltiplos esforços para gerar impacto, influenciando políticas públicas, marketing social e melhorias de infraestrutura. Ao elevar as taxas de reciclagem, a Alcoa aumentará o fornecimento e consequente suprimento de uma matéria-prima crítica, enquanto evitará mais de 3 milhões de toneladas de emissão de gases de efeito estufa.

No *Guide*, o case descrito da General Electric Company (GE), através do programa Healthymagination, demonstra claramente como a empresa está colocando o valor compartilhado em prática para produzir substanciais benefícios sociais e financeiros. A GE é líder de mercado em negócios que abrangem ampla gama de setores, incluindo aviação, financeiras e mídia. A empresa já obteve um sucesso considerável através da sua estratégia Ecomagination, que é uma plataforma de inovações sustentáveis, que tem por objetivo auxiliar na resolução de questões ambientais, principalmente da área energética, do uso da água e da redução de emissões de gases de efeito estufa. Esta iniciativa gerou mais de USD \$ 17 bilhões em receitas em 2008, mesmo diante de uma grande crise financeira.

A empresa foi muito feliz ao reconhecer uma megatendência emergente, como a tecnologia da saúde estava se direcionando para o acesso às tecnologias e tratamentos mais baratos pela grande massa, principalmente com o surgimento de uma nova classe média em países em desenvolvimento e o aumento de custo dos sistemas de saúde ocidentais. Para posicionar-se antes dessas tendências, a GE lançou o Healthymagination, uma estratégia corporativa iniciada em 2008, com quatro grandes metas:

- a) reduzir o custo da assistência médica em 15%;
- b) aumentar o acesso às tecnologias de saúde da GE em 15%;
- c) aumentar a qualidade da assistência médica em 15%;

d) fortalecer a rentabilidade do negócio da assistência médica.

Para alcançar esses objetivos, a GE priorizou recursos de toda a corporação, começando com um investimento de USD \$ 6 bilhões entre 2009 e 2015. Grande parte desse número está sendo investido para novas tecnologias, através da I&D interna e da aquisição de *startups* promissoras. Cerca de um terço de todo investimento é dedicado ao financiamento de fornecedores de assistência médica, através da divisão financeira da GE. Finalmente, a GE Capital criou um fundo de capital de USD \$ 250 milhões para financiar novas inovações em tecnologia da saúde. Embora a estratégia ainda esteja sendo executada, os resultados já são impressionantes. Vinte e quatro novos produtos foram desenvolvidos e a empresa definiu como meta criar 100 inovações. Com o Healthymagination, a GE está desenvolvendo novos produtos que crescem seus negócios beneficiando a sociedade.

Conforme descrito no *Guide*, a Nestlé é uma das maiores fabricantes de alimentos e bebidas do mundo, líder do mercado global de laticínios e café. Com sede próxima a Genebra na Suíça, a empresa emprega cerca de 280 mil funcionários em 165 países. Embora tenha uma cultura de liderança forte, possui uma estrutura descentralizada e seus gerentes possuem alto grau de autonomia. A empresa foi fundada a mais de um século atrás pelo farmacêutico Henri A. Nestlé, que desenvolveu e patenteou a primeira fórmula de leite para bebês, para salvar os filhos de seu vizinho, que estavam morrendo de desnutrição.

A empresa cresceu e continuou sua contribuição para a sociedade. Em 2004, inspirado após a participação em uma conferência na qual a FSG e os cofundadores Michael Porter e Mark Kramer apresentaram, a empresa identificou o conceito de valor compartilhado como um de seus principais objetivos corporativos.

Em 2005, priorizou três questões sobre as quais deveria concentrar foco: desenvolvimento rural, uso da água e nutrição. As duas primeiras áreas foram principalmente para a cadeia de fornecimento da empresa. Os fazendeiros produzem a maior parte da matéria prima da Nestlé. Para atender a confiabilidade e os padrões de qualidade da empresa, os agricultores precisam de recursos, acesso suficiente a irrigação de água, e solos férteis. A terceira área se concentrou mais em Consumidores: a Nestlé percebeu que os produtos de valor nutricional são fonte de diferenciação. A empresa realizou uma série de revisões de suas

operações, começando pela América Latina, buscando identificar exemplos de valor compartilhado que poderiam ser construídos.

Em 2007, a empresa já havia comprado a ideia internamente e estava pronta para desenvolver as metas específicas de nível corporativo e medidas de desempenho. No entanto, o processo de incorporar o valor compartilhado no DNA corporativo não parou por aí. A Nestlé tomou um número de medidas para aumentar e impulsionar a agenda de valor compartilhado. Reformulou seus princípios comerciais corporativos para incluir explicitamente o conceito, e mudou seus artigos de incorporação para refletir a nova direção.

Reconhecendo o ceticismo dos seus investidores, a empresa organizou conferências em Nova York e Londres para explicar a ideia para investidores e destacar os benefícios para a criação de riqueza no longo prazo. Criou um conselho de administração, presidido pelo CEO, para coordenar e avançar em direção ao valor compartilhado em todas as empresas da Nestlé. E, mais recentemente, lançou um Programa de treinamento destinado a todos os 280 mil funcionários, desde operadores de empilhadeira até executivos C-Level, para explicar o valor compartilhado e como ele se relaciona com trabalho de cada um.

A evolução da estratégia de valor compartilhado da Nestlé, e como foi incorporado na empresa, possui lições valiosas para organizações que querem seguir um caminho semelhante.

4.1.3 Valor Compartilhado e a Competitividade

Nesta categoria, foram agrupados os dados colhidos das principais fontes que apresentam *cases* que traduzem os esforços das empresas para CVC, como forma de aprimorar a vantagem competitiva nas organizações.

4.1.3.1 Estudo de Caso: Cultivando Valor Compartilhado no Setor Florestal do Brasil

Conforme descrito no *case*, a Fibria demonstra capacidade de gerar valor compartilhado. A empresa está tratando de problemas sociais e ambientais e, ao fazê-lo, aumenta sua lucratividade. O Conselho de Administração e os executivos da empresa estão comprometidos com sua abordagem. Diversas áreas adotaram o valor compartilhado como um elemento chave de suas estratégias, e várias

iniciativas alcançaram escala e impacto significativos. Entretanto, a Fibria tem a oportunidade de avançar em sua jornada de valor compartilhado, indo além da adoção de valor compartilhado por meio de iniciativas específicas para expandir a prática de valor compartilhado por todas as suas estratégias e atividades, e se estabelecer como líder reconhecida em valor compartilhado.

A Fibria pode considerar três táticas específicas quando estiver pronta para tomar o próximo passo na sua jornada de valor compartilhado e ampliar a competitividade:

- a) focar no fortalecimento do ciclo virtuoso de valor compartilhado, prestando muita atenção para a forma como as melhorias sociais e ambientais podem aumentar resultados de negócio. As empresas comprometidas com valor compartilhado precisam se dedicar a desenvolver um profundo entendimento dos problemas sociais e ambientais que estão tentando resolver. No caso da Fibria, a empresa nunca poderá maximizar os retornos socioambientais e retornos para o negócio associados ao Programa Poupança Florestal, a menos que se dedique a entender os desafios enfrentados por pequenos proprietários na região de Aracruz. Só então a Fibria será capaz de conceber um programa que será convincente para os pequenos proprietários da região e maximizar o valor tanto para eles quanto para a empresa.
- b) investir em profundas relações estratégicas com parceiros com competências complementares. A Fibria tem a oportunidade de aumentar seu impacto socioambiental e econômico ao desenvolver parcerias estratégicas. Parceiros, quer venham do setor privado, do setor público ou da sociedade civil, podem expandir o alcance dos programas existentes, reduzir os investimentos necessários ou acelerar o impacto incorporando conhecimento técnico adicional. No caso do PDRT, a Fibria pode encontrar parceiros técnicos que podem acelerar o desenvolvimento de associações de agricultores ou criar parcerias com o governo para escalar ainda mais o programa.
- c) trabalhar em todo o setor. Quarenta por cento da celulose de fibra curta global é produzida no Brasil, com grandes extensões de terra sendo usadas para produzir esse volume de celulose. O setor está

entrando num período crítico, em que mudanças climáticas estão alterando padrões de clima, métodos de produção e disponibilidade de recursos. A Fibria tem a oportunidade de aumentar seu impacto positivo colaborando de forma mais ampla com outras empresas florestais no Brasil e ao redor do mundo. Por meio de incentivo ao intercâmbio de melhores práticas, ao investimento conjunto em pesquisa de ponta e ao apoio conjunto ao desenvolvimento de ONGs especializadas, a Fibria e outros produtores de celulose podem promover práticas que beneficiam empresas florestais, moradores e ecossistemas locais. A coordenação de esforços e compartilhamento de descobertas podem levar a melhores métodos de conservação, árvores mais resistentes que produzam maiores volumes de celulose e menos pressão em todo o setor florestal.

Como conclusão, a Fibria descreveu no case, que em sua longa história de “lucro admirado” para criar estratégias de valor compartilhado que estão ajudando milhares de famílias desfavorecidas a melhorar suas vidas. Essas estratégias aumentaram os lucros da Fibria, reduzindo custos, melhorando a gestão de risco da empresa e aprimorando sua diferenciação em clientes-chave. Na medida em que a Fibria segue em sua jornada de valor compartilhado, desenvolvendo novas parcerias intersetoriais e estimulando uma colaboração mais abrangente em todo o setor florestal, existe uma oportunidade de oferecer um importante modelo para empresas e comunidades em todo o Brasil.

A narrativa dominante no Brasil, hoje, é que grandes empresas estão abusando da confiança da sociedade brasileira, buscando maximizar lucros em detrimento da sociedade. A Fibria está mostrando que um modelo diferente é possível – que empresas podem aumentar o lucro ajudando a resolver problemas sociais e ambientais. A Fibria já está lidando com problemas socioambientais em escala ao mesmo tempo em que melhora sua competitividade em longo prazo. Ela também tem a oportunidade de liderar uma transformação mais ampla no relacionamento entre empresas e sociedade para o setor florestal e para o Brasil.

4.1.3.2 Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution

A criação de valores compartilhados começa com uma decisão estratégica explícita dos líderes corporativos, um compromisso no topo, é improvável que as empresas possam aproveitar os recursos, o foco, e o pensamento de longo prazo exigiu um grande impacto. A voz e a credibilidade do CEO, em particular, pode ser uma ferramenta importante para alavancar outros interessados, e trazer novos para a mesa.

O De Beers Group mostra o poder da liderança envolvida. Ao longo da última década, a empresa fundou e liderou duas iniciativas industriais, o Kimberley Process e Diamond Development Initiative, com o objetivo de remover os diamantes ilegalmente negociados para financiar conflitos em áreas destruídas pela guerra (também conhecido como "conflito" ou diamantes de "sangue"). As iniciativas visam reduzir a demanda por diamantes de áreas em conflito e fornecer alternativas para o fornecimento aos artesãos.

Em conclusão, os esforços levaram a impressionantes resultados. O fornecimento de diamantes de conflito caiu de uma estimativa de 15% do mercado global no final da década de 1990 para menos de 1%. O compromisso de longo prazo de De Beers na liderança sobre a questão no setor, contribuiu significativamente para esse sucesso. Após 10 anos, o grupo ainda está ativamente envolvido com esses esforços históricos, do CEO para baixo, todos prestaram muita atenção às iniciativas e a empresa tomou medidas para incorporar o envolvimento social e ambiental em sua abordagem de negócio. O Presidente Nicky Oppenheimer observa: "O processo de reestruturação que realizamos em 2009 tem nos forneceu a oportunidade de manter a sustentabilidade no nosso 'novo normal' e explorar as sinergias claras que existem ao executar uma responsabilidade sustentável e responsável de negócios lucrativos". (OPPENHEIMER *apud* BOCKSTETTE; STAMP, 2011, p.10)

As abordagens tradicionais tendem a ver os esforços corporativos para se envolver com questões sociais como funcionalmente separadas das operações do time. Empresas que compartilham este ponto de vista reconhecem a necessidade de atuar sobre questões sociais e ter o alinhamento dessas ações com os objetivos e a filosofia do negócio.

Criar um valor compartilhado exige um conjunto diferente de pressupostos. O engajamento social é tratado como um longo prazo que é intrínseco ao sucesso comercial, semelhante à pesquisa e desenvolvimento. Em vez de reagir à pressão externa, as empresas definem suas próprias prioridades, com base em uma

compreensão clara de seus objetivos de negócios, seu impacto corporativo na sociedade e o efeito de questões sociais sobre a sua competitividade.

A reputação e o envolvimento dos funcionários ainda são importantes, mas eles são uma consequência dos esforços de uma empresa, e não o principal *driver*. A ação está embutida e coordenada em todo o negócio, ao contrário de ser conduzido por meio de iniciativas isoladas.

Nesse contexto, as empresas deveriam trabalhar de dentro para fora e do topo. Criar valor compartilhado implica uma reorientação progressiva de como a empresa entende o relacionamento com a sociedade. As empresas devem primeiro identificar uma visão e direção e, em seguida, trabalho sistemático para construir isso no DNA corporativo.

4.1.3.3 Stanford Social Innovation Review - Summer 2011

Em 8 de dezembro de 2010, executivos de 10 grandes corporações reuniram-se no Goldman Sachs, na cidade de Nova York para discutir a jornada e experiência das empresas na implementação do valor compartilhado. Eles foram reunidos pela FSG, a Stanford Social Innovation Review, e o Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP). A reunião foi documentada e publicada na Stanford Social Innovation Review e abaixo descrita.

De acordo com a publicação disponível no site da Stanford Social Innovation Review⁷, um número crescente de corporações multinacionais, incluindo Unilever, Intel e Wal-Mart, estão abraçando uma nova maneira de fazer negócios, que coloca problemas sociais no centro da estratégia da empresa e operações. Esta abordagem difere da tradicional "Responsabilidade Social Corporativa" que muitas vezes é construída em torno do cumprimento regulatório ambiental e da melhoria da reputação corporativa, voltado à doação e caridade para causas sociais, frequentemente não relacionadas ao negócio.

A ideia de que as empresas deveriam criar o valor compartilhado traz muitas implicações para os líderes corporativos, que apenas estão começando a entender o

⁷ https://ssir.org/issue/summer_2011

processo. O objetivo do evento foi compartilhar experiências e discutir a evolução das práticas.

O debate foi liderado por Mark Kramer e John Kania, que abordaram as diversas dimensões da CVC. Valor compartilhado envolve mais profundamente as empresas em questões sociais, garantindo a promessa de recursos para inovações na abordagem das soluções das necessidades atuais mais urgentes da sociedade.

Acima de tudo, a CVC acelera e expande o potencial de impacto, como grandes empresas lançam iniciativas que atingem milhões de pessoas num ritmo e numa escala que raramente foi alcançada pelas entidades sem fins lucrativos.

Na reunião, Mark Kramer iniciou o debate questionando os executivos sobre como eles iniciaram a prática na perspectiva da CVC e que provocou essa mudança nas empresas.

Para Ezra Garrett, executiva na PG&E:

[...] a mudança de paradigma ocorreu no rescaldo da crise nos anos 2000. Nosso CEO, Peter Darbee, fez uma declaração pública ousada, afirmando acreditar que a mudança climática é real, e que, como um membro da indústria de serviços públicos, seria deles o papel de liderar a busca de soluções para este problema. Então, foi articulada uma visão de ser a principal empresa de serviços públicos nos Estados Unidos, e para apoiar, esboçaram quatro objetivos: ser um líder com funcionários comprometidos, clientes satisfeitos, liderança ambientais e retorno financeiro aos acionistas.” (GARRETT *apud* Q&A, 2011, p. 31).

Ainda de e acordo com a executiva, essa afirmação refletiu o conceito de valor compartilhado, proporião um programa agressivo para incentivar os clientes a usarem menos energia. Mas como pode encorajar os clientes a usar menos do seu produto? Ainda de acordo Garrett, “[...] nós sabíamos que era o certo e nós sabíamos que poderíamos trabalhar nesse quadro para fornecer compensações aos clientes para que seguissem esses passos.” (GARRETT *apud* Q&A, 2011, p. 31). A criação de valor realmente aconteceu quando conseguiram incorporar estes programas de incentivo à estratégia corporativa.

De acordo com Ezra Garrett, diretor executivo da PG&E Corporation Foundation, e Diretor de Relações Comunitárias. “A empresa criou um programa chamado Habitat for Humanity, onde foi realizada a instalação de energia solar em cada casa construída e, a mudança principal foi um desafio para qualquer organização.” (GARRETT *apud* Q&A, 2011, p. 31).

Para David Etzwiler, diretor executivo da Fundação Medtronic e vice-presidente de assuntos comunitários:

[...] a mudança começou quando a empresa entrou em mercados emergentes. Ficou claro para o executivo que o antigo modelo de inovação usado no Reino Unido e outros países desenvolvidos não eram eficazes quando tentava-se desenvolver e vender produtos para o meio e a fundo da pirâmide econômica. O desafio da empresa foi entrar em uma comunidade e começar do zero. (ETZWILER *apud* Q&A, 2011, p.31).

De acordo com Reginald Foster (FOSTER *apud* Q&A, 2011, p.35), Gerente Regional de Cidadania Corporativa e Assuntos Corporativos da IBM, a empresa tem um longo compromisso em contribuir para a sociedade, mas recentemente descobriu-se que mais e mais dos clientes estavam conversando e pensando parecido. Realizaram-se estudos globais e descobriram que os CEOs eram um grupo à frente do público nos temas sustentabilidade, mudanças climáticas e esses tipos de problemas. Eles estavam preocupados sobre o impacto disso na vida deles e o que, em breve recairia sobre seus filhos. Então, um dos programas lançados pela IBM foi chamado de Desafio das Cidades mais inteligentes, que concedeu USD 50 milhões em subsídios ao longo três anos para 100 cidades ao redor do mundo para ajudar a resolver questões sociais relacionados a saúde, trânsito, a segurança, água, esses tipos de problemas que são todos relacionados ao crescimento e à sustentabilidade.

De acordo com Mark Kramer, o motivo que faz uma empresa embarcar em uma estratégia de valor compartilhado pode variar amplamente. A mudança pode ser provocada pelos clientes, funcionários, CEOs e mercados.

A executiva da Alcoa, Beth Schmitt, descreveu como Alcoa integrou sustentabilidade com a estratégia comercial, em toda a organização. A Alcoa é uma empresa de alumínio integrada, da mineração à reciclagem e está criando valor compartilhado, ajudando a controlar a taxa de reciclagem para todos os produtos laminados que vendem. A economia de energia e a redução da emissão de gases de efeito estufa beneficiam as comunidades nas quais operam. De acordo com a executiva, foram desenvolvidas parcerias com ONGs, organizações governamentais, e outras partes interessadas para aumentar a taxas de retorno (reciclagem) dos produtos para as operações. É uma abordagem tripla, com o desenvolvimento de produtos que atendem os clientes, atendem mercados, e as necessidades das comunidades.

Durante a reunião, Kramer questionou os executivos sobre impacto que a CVC teve nas decisões sobre a forma de financiamento da empresa e nas escolhas de ONGs. O executivo Reginald Foster explica que na IBM as relações estão mais estreitas e mais profundas. As escolhas são realizadas a menos que haja criação de valor e compartilhamento em ambos os lados: “E um relacionamento muito diferente, e mais forte.” (FOSTER *apud* Q&A, 2011, p.35) explica o executivo.

De acordo com a executiva da IHG, Dina Habib Powell, presidente da Fundação Goldman Sachs e chefe global do Escritório de Engajamento Corporativo, a empresa estava muito próxima de fechar parceria de longo prazo:

[...] estávamos “noivos” de muitos parceiros, muitos focados na educação, que é tão amplo que não se sabia como ganhar espaço. E, como a empresa é hoteleira, não estavam sentindo que aquilo era relevante o suficiente para o negócio – “nós não poderíamos ganhar nesse espaço. Hoje, não fazemos nada que tenha educação como foco. Temos hospitalidade e treinamento como foco, que é uma coisa mais específico [...] ter foco é permite que você diga “Não” respeitosamente, o que é bastante importante para o desenvolvimento e mantendo relacionamentos. (POWELL *apud* Q&A, 2011, p.35)

A executiva Dina Powell reforçou sobre este ponto afirmando sobre a importância da clareza quanto aos objetivos e resultados esperados nas parcerias:

[...] você está entrando em relacionamentos mais profundos com ONGs. Nossas parcerias com ONGs e instituições acadêmicas estão ancoradas no nosso compromisso compartilhado de alcançar resultados mensuráveis. Trabalhamos em estreita colaboração com nossos parceiros de implementação para definir claramente os objetivos e, em seguida, adaptar cada um programa e conceda para maximizar a participação de nossos parceiros tenha capacidade de atingi-los. (POWELL *apud* Q&A, 2011, p.35)

Paul Ellingstad, diretor de O escritório da inovação social global, Hewlett-Packard:

[...] encontramos uma boa relação social empresários, como Bright Simons, de Gana, que fundou uma empresa chamada mPedigree que permite que as pessoas usem seus celulares para verificar se uma medicação que eles comprem são autênticos ou falsificados. Nós desenvolvemos a solução tecnológica em parceria com o mPedigree para trazê-lo para o mercado. Mas um dos problemas que tivemos é para classificar o grande número de empresários em todo o mundo, e identificar com quem queremos trabalhar. Uma das coisas que fizemos para nos ajudar a filtrar, e tornam o processo mais eficiente, é parceiro da Fundação Schwab para Empreendedorismo Social, que nos ajuda identificar empreendedores sociais de alto potencial. . (ELLINGSTAD *apud* Q&A, 2011, p.34)

Para Tony Kingsbury, Executivo da Dow Chemical, as ONGs são uma peça crítica na identificação das oportunidades, mas não são geralmente capazes de

dimensionar o tamanho apropriado. A maioria das ONGs não está configurada para afetar um milhão de vidas. De acordo com o executivo, se combinar o conhecimento local das ONGs com a capacidade de ampliar que as empresas têm, é possível realmente criar valor para ambos os lados.

De acordo com Kathy Mulvany, Diretora Sênior de Assuntos Corporativos da Cisco Systems,

[...] o desafio que enfrentamos é na escala. A Cisco Networking Academy é como você cria um programa globalmente consistente ainda relevante localmente. O poder do programa é que cada aluno ao redor do mundo passa pelo mesmo currículo e é elegível para as mesmas certificações no final. Um aluno obteve um 93 em Cabul, no Afeganistão é tão bom quanto um aluno chegar um 93 em San Jose, Califórnia. Esse é o poder da rede e por que as pessoas estão tão ansiosas. (MULVANY *apud* Q&A, 2011, p.34).

Ainda de acordo com a executiva, as instituições educacionais com as quais a Cisco se associa tem que assegurar a sala de aula, contratar o professor, promover os cursos e obter os alunos nas salas de aula. A Cisco fornece o currículo e o treinamento do instrutor, bem como a base de rede para as avaliações e gerenciamento do sistema de aprendizagem.

Observa-se ainda que os materiais disponíveis sobre Criação de Valor Compartilhado são pouco desenvolvidos no domínio nacional, sendo ainda grande parte das publicações de domínio internacional e que, praticamente, todas as fontes sobre o tema são embasadas no artigo dos autores Porter e Kramer (2011). As principais fontes de dados encontrados foram da Foundation Strategy Group (FSG), uma consultoria sem fins lucrativos especializada em estratégia, e da Shared Value Initiative, empresa fundada pelos autores em parceria com a FSG, com o propósito de melhorar o compartilhamento de conhecimento e a prática em torno da Criação de Valor Compartilhado no mundo.

A partir dos dados coletados, foi possível identificar claramente as práticas e iniciativas que estão sendo desenvolvidas por empresas de classe mundial, tais como: InterContinental Hotels Group, Hewlett-Packard, IBM, PG&E, Dow Chemical, Goldman Sachs, Nestlé, Cisco, Alcoa, Coca-Cola entre outras, tornando tangível a aplicação do conceito nas dimensões da CVC preconizadas pelos autores.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS

A entrevista em profundidade com os executivos do setor de papel e embalagem buscou entender e descrever as opiniões e ideias dos executivos sobre o conceito de CVC, quais os mecanismos utilizados que evidenciem a propensão de aplicação dos conceitos de CVC e como as empresas podem se tornar mais competitivas com aplicação dos conceitos de CVC.

Para melhor classificar a opinião dos entrevistados, a análise das entrevistas em profundidade foi dividida em 3 categorias: Entendendo a Criação de Valor Compartilhado, Mecanismos e Práticas e Valor Compartilhado e a Competitividade.

Essas categorias buscam demonstrar os principais tópicos discutidos nas entrevistas em profundidade, bem como, buscam demonstrar como o pensamento dos executivos está relacionado aos objetivos específicos de pesquisa deste trabalho de maneira que seja possível criar conexões entre ambos.

4.2.1 Entendendo a Criação de Valor Compartilhado

Nesta categoria, foram agrupados os dados colhidos das entrevistas com os executivos do setor de papel para embalagem e especialistas em sustentabilidade, buscando entender, qual a percepção dos entrevistados sobre o conceito de CVC; como as empresas estão considerando a CVC e a sustentabilidade na sua estratégia; e as principais barreiras encontradas e dificuldades enfrentadas pelos executivos na CVC.

4.2.1.1 Percepção dos executivos sobre o tema Sustentabilidade e Criação de Valor Compartilhado

Porter e Kemer (2011) enfatizam que a CVC é um conceito recente, que se propõe a mudar a lógica do atual modelo capitalista. O valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou até mesmo sustentabilidade, mas sim uma nova forma de obter sucesso econômico.

O Entrevistado 1 relata que a sustentabilidade deve estar na essência do negócio, e que alguns negócios são na sua essência mais sustentáveis do que outros:

[...] a gente tem essa consciência do equilíbrio. Eu vejo que a empresa tem essa visão de sustentabilidade muito clara, primeiro avaliando o negócio dela, avaliando o equilíbrio dentro dos investimentos que ela pretende realizar, cuidado social, cooperando buscando ter uma boa reputação nas comunidades de entorno, atendendo as legislações, governos, órgãos de fiscalização, ou seja, eu acho que essa vontade de querer fazer a coisa certa também é um fator que gera sustentabilidade. (Informação Verbal)⁸

De acordo com Porter e Kramer (2011), a grande parte do problema está nas empresas em si, que continuam presas a um modelo capitalista que está sitiado, com uma abordagem ultrapassada de que a geração de valor se dá através da responsabilidade social como contrapartida, sendo que essas questões sociais estão na periferia e não no centro da questão.

O Entrevistado 2 exemplifica a lógica do investimento social que a empresa aplica e os impactos no negócio e na sociedade, ainda que subjetivos e não mensuráveis, e reconhece que é uma iniciativa periférica e não central do negócio.

[...] entre 2008 e 2009 começou-se a falar de Valor Compartilhado, só que se falava em um conceito um pouco diferente de Porter, não se associava ao *Core Business*, mas aquele da atuação social, por exemplo: você faz um patrocínio, incentiva uma atividade esportiva para os filhos dos funcionários e com isso os funcionários irão estar mais tranquilos, por que você tira as crianças da propensão ao uso de droga, inserindo uma prática de esporte na vida dele, melhora a vida dos filhos e os pais que trabalham na empresa acabam ficando mais tranquilos e menos preocupados com o que as crianças estão fazendo em casa, e isso acaba refletindo em melhor clima organizacional e maior produtividade, que acaba impactando na rentabilidade da empresa, só que é lateral, é um negócio periférico. (Informação Verbal)⁹

No entendimento do Entrevistado 3, a CVC tem muito em comum com a sustentabilidade, entendendo a CVC como uma forma de maximizar a perspectiva econômica e o equilíbrio. Enfatiza que muito mais que contrapartida econômica, o papel da empresa nas questões sociais dever ser o de propiciar o engajamento de colaboradores, atuar com poder de influência e numa melhoria da conduta ética na sociedade.

[...] eu acho que tem muito a ver com o conceito de sustentabilidade, tem a ver com equilíbrio, posso maximizar o econômico. Nas questões sociais, tem muito mais importância o grupo de colaboradores engajados se desenvolvendo como pessoas e como equipe, consciência da importância da

⁸ Entrevista concedida pelo Entrevistado 1, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SC

⁹ Entrevista concedida pelo Entrevistado 2, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

empresa no contexto da sociedade do que qualquer contrapartida, influência dele, com a família dele, as relações dele, o voto dele, com a ética no dia a dia, isso é muito mais importante, o cara entender a ética, se posicionar, isso tem um valor social muito maior que contrapartida. (Informação Verbal)¹⁰.

Ainda no entendimento do Entrevistado 3, a CVC é uma tentativa de colocar as questões socioambientais de forma efetiva na pauta das organizações, utilizou o exemplo do Protocolo de Kyoto para ilustrar como é possível atribuir valor às questões sociais através de um benefício ambiental:

[...] eu acho conceitos bem parecidos, eu acho que o CVC talvez seja a tentativa de colocar valor nas questões sócias e ambientais, tipo pega um protocolo de Kyoto, o globo precisa que reduza a emissão do efeito estufa, é mais barato reduzir na Europa uma indústria que já está pronta, o sistema já é com tecnologia elevada e a demanda daquilo ali já está perto, seja energia ou seja onde os caras já tenham um bom padrão de vida, ou faz mais logica deixar de emitir em outro lugar mais precário, onde os investimentos para redução são muito maiores, o benefício desse investimento é muito mais importante para a sociedade local, das questões sociais, então é mais nesse sentido, que a grande sacada do protocolo de Kyoto é digamos assim, atribuir valor para um benefício ambiental. (Informação Verbal)¹¹.

Por outro lado, o Entrevistado 4, também chama atenção para a Sustentabilidade, porém enfatizando sobre a necessidade de as empresas ampliarem a visão para as questões sociais, não necessariamente causadas por ela, mas que, de alguma forma, impacta nos negócios. Também chama sobre a dificuldade de tomada de decisão dos executivos e grupos de acionistas em um ambiente de negócios com baixa credibilidade.

[...] então, eu acho que Sustentabilidade é você ampliar a visão, para questões não necessariamente causados pela sua empresa, mas que de alguma forma impactam o seu negócio. Hoje vejo muita dificuldade de uma tomada de decisão do grupo de acionistas, de empresas estrangeiras e nacionais, de realizar investimento nesse sentido, em um ambiente de negócios com total ausência de crédito (reputacional). (Informação Verbal)¹².

E de acordo com o Entrevistado 2, a reputação gerada pela atuação da empresa de forma sustentável, gera uma áurea que protege a empresa e o *business*:

¹⁰ Entrevista concedida pelo Entrevistado 3, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

¹¹ Entrevista concedida pelo Entrevistado 3, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

¹² Entrevista concedida pelo Entrevistado 4, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SP.

[...] a reputação é a coisa mais nobre que existe no mundo empresarial, o impacto direto disso é muito forte, nossa empresa ainda hoje colhe frutos, do trabalho social realizado ao longo dos anos. (Informação Verbal)¹³.

Sob outra ótica, o Entrevistado 4 também fez um contraponto sobre o conceito de CVC, quanto à aplicabilidade deste conceito na sua essência no Brasil. Do ponto de vista do entrevistado o conceito pode fazer mais sentido na sociedade e na economia Americana, pelas questões culturais e principalmente quando comparada ao ambiente político. A baixa produtividade da indústria e a significativa vulnerabilidade social encontrada no Brasil, pode causar confusão entre o papel do Estado e da Empresa.

[...] eu acho que essa questão da CVC é uma visão um pouco ultrapassada, não ultrapassada por que não vale mais, ele (Porter) fala na visão de minimizar, de atuar num local, até queria colocar, é um assunto interessante, não reativo, de oportunidade, mas fico pensando se isso não está muito americanizado na visão de negócio. Hoje em dia um empregado do Brasil, trazendo numa forma de visão política, vendo sua produtividade, fazer valer a pena, e atuar no meio dessa vulnerabilidade social, num impacto social existente que não é causado pela própria indústria, entender esse conceito de Porter e aplicar, fica muito difícil até por questões de negócio nas empresas, qual o meu papel, o que devo fazer. (Informação Verbal). [...] a CVC é uma visão muito adequada para sociedade, porém não para uma sociedade instável como a nossa [...] há uma diferença muito grande entre setores. Vale destacar o setor de papel e celulose, onde a percepção de sustentabilidade integrada ao negócio é muito forte e até dá para entender a lógica do Porter, onde as empresas buscam atuar para gerar Valor Compartilhado. (Informação Verbal)¹⁴.

Ainda neste sentido, o Entrevistado 4 enfatiza que sobre a pressão que as empresas do setor sofrem no ambiente de negócio, seja do acionista e potenciais investidores por melhores resultados, sem abrir mão das iniciativas sociais e ambientais e, do outro lado o cliente, cada vez mais consciente e mais exigente sobre as questões sustentáveis.

[...] o setor teve como desenvolver ao longo dos anos a sustentabilidade na estratégia, na tomada de decisão, então, eu vejo que tem muita diferença na aplicação dos conceitos com pressão de mercado, quando eu falo de

¹³ Entrevista concedida pelo Entrevistado 2, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

¹⁴ Entrevista concedida pelo Entrevistado 4, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SP.

mercado, eu falo de fundos de acionistas que já teve perspectiva de sustentabilidade, mas também de mercado consumidor, o tanto que o mercado exige, a gente tem muito claro que a evolução, se deve ao ambiente macroeconômico, impõe que a empresa se preocupe e entende que ela consegue ser mais competitiva tendo o princípio de sustentabilidade. (Informação Verbal)¹⁵.

Na visão do Entrevistado 5, a Sustentabilidade foi um tema importante às empresas, como norte no desenvolvimento de práticas socioeconômicas e na busca pelo equilíbrio entre as dimensões, porém, enfatiza a importância de evoluir na dimensão econômica:

[...] vejo que nos últimos dez anos evoluímos muito em nossas práticas socioambientais. Ainda há muito o que fazer e muitas oportunidade para evolui. Mas ainda existe uma dificuldade em mensurar o impacto direta de muitas ações que são realizadas nesta dimensão. A CVC de certa forma provoca um olhar mais forte para a dimensão econômica, colocando como desafio às empresas a possibilidade de levantar uma bandeira social, porém como oportunidade de *business*. (Informação Verbal)¹⁶.

O Entrevistado 6 define a sustentabilidade como uma contribuição para a melhoria no longo prazo dos diversos *stakeholders* e que o papel das empresas não deve ser filantropia, “não se deve de dar o peixe, e sim, ensinar a pescar”. De acordo com o entrevistado, a sustentabilidade é, a partir da empresa, ajudar a sociedade, clientes e fornecedores a prosperarem, estarem melhores no longo prazo do que estão hoje:

[...] parece tênue, mas o impacto nas ações é muito grande, a filantropia não está dentro disso, por que a nossa premissa de projeto é ajudar no curto prazo para que daqui a dois ou três anos as pessoas (comunidade) possam andar sozinho. [...] lá na frente precisam estar, se a empresa for somente suporte as pessoas (comunidade) nunca irão melhorar. [...] nosso programa de sustentabilidade é de não filantropia, e a gente fala isso com todas as letras publicamente, nosso papel não é fazer filantropia, a nossa inspiração como empresa é ter ações que vão transformar a sociedade em um ambiente melhor para que possamos operar. (Informação Verbal)¹⁷.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Entrevista concedida pelo Entrevistado 5, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SC.

¹⁷ Entrevista concedida pelo Entrevistado 6, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

Na visão do o Entrevistado 7, sustentabilidade é conduzir o negócio de forma que ele se perpetue ao longo do tempo e que os recursos que se valem para o desenvolvimento dele não comprometam os recursos das gerações futuras:

[...] sustentabilidade no nosso entendimento, tem haver justamente com a utilização dos recursos naturais que a empresa se vale de uma forma a não comprometer a própria empresa no futuro e naturalmente as gerações que vem a frente. (Informação Verbal)¹⁸.

Ainda de acordo com o Entrevistado 7, a CVC não é a mesma coisa que sustentabilidade e que existe uma retórica que “falar de sustentabilidade pega bem”. A lógica do próprio negócio que acaba sendo sustentável por definição, e a legislação ambiental já leva as empresas do setor a terem práticas ambientais cada vez mais alinhadas com o que tem de melhor no mundo.

[...] vejo que a Criação de Valor Compartilhado não seja a mesma coisa que sustentabilidade. Pode ser que se complemente no sentido de maior integração com as comunidades, de estar participando um pouco mais como agente social. Eu acho que tem muito espaço para isso, só que tem que encontrar sempre um modelo que tenha retorno para a empresa, eu acho que o grande desafio do CVC é encontrar modelos realmente que sustentem ou sustentáveis ao longo do tempo e que seja melhor do que os modelos que existem hoje. (Informação Verbal)¹⁹.

Para o Entrevistado 8, a sustentabilidade nos negócios é fundamental e está associada a longevidade dos negócios:

[...] no nosso processo produtivo reaproveitamos a fibra reciclada para produção de papéis que serão utilizados novamente na cadeia de produção do papel. Entendemos que a sustentabilidade precisa fazer parte da empresa, se ela não estiver no dia a dia não há como assegurar a perenidade da empresa. O cuidado com as pessoas, o investimento nas áreas sociais e ambientais deverão assegurar uma melhor condição para os negócios da empresa. (Informação Verbal)²⁰.

¹⁸ Entrevista concedida pelo Entrevistado 7, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

¹⁹ Entrevista concedida pelo Entrevistado 7, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

²⁰ Entrevista concedida pelo Entrevistado 8, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em RS.

4.2.1.2 Definição de objetivos e metas no planejamento estratégico para desafios sociais e ambientais

Para Porter e Kramer (2011), se as empresas utilizarem as mesmas ferramentas que norteiam suas escolhas no *core business* para analisarem as oportunidades socioambientais, este fato perante a sociedade deixa de ser um custo ou caridade para se tornar uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva.

De acordo com Entrevistado 1, há a importância de um planejamento sistêmico e uma visão clara de futuro a ser perseguida.

[...] nós temos uma visão de longo prazo, e estamos sistematicamente pensando no futuro, isso é uma prática muito importante que temos feito a muitos anos, reafirmando ou planejando a empresa que queremos daqui 10 anos. É extremamente importante que a empresa queira ser sustentável, não tem como, e não vejo como uma empresa que queira ser sustentável não tenha um planejamento sistêmico para o futuro. (Informação Verbal)²¹.

Ainda de acordo com Entrevistado 1, os conceitos de Sustentabilidade já estão incorporados na empresa e, que ao se planejar o futuro desejado, deve-se levar em consideração todos os públicos de interesse para criar valor.

[...] o planejamento estratégico contribui para firmar os conceitos de sustentabilidade enraizados desde o início da organização, que não é da boca para fora, que não é uma onda, que é uma convicção, que ela quer perpetuar, ter vida longa e para isso ela tem que planejar o futuro para construir com todas as partes interessadas, criando valor. Aí é que entra a criação de valor. Criando valor para todas as partes interessadas que se relacionam conosco, o relacionamento deve ser bom para ambos. (Informação Verbal)²².

Na visão do Entrevistado 8, a sustentabilidade há muito tempo faz parte da estratégia da empresa e enfatiza “Que a estratégia de longo prazo de toda empresa deveria ser a sustentabilidade propriamente dita, a razão de ser, para se ter um negócio competitivo no longo prazo” (Informação Verbal)²³, completa o entrevistado.

²¹ Entrevista concedida pelo Entrevistado 1, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SC

²² Entrevista concedida pelo Entrevistado 1, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em 2

²³ Entrevista concedida pelo Entrevistado 8, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em RS.

Para o Entrevistado 4, o cenário de atual crise econômica no Brasil, acaba influenciando o contexto de planejamento estratégico de longo prazo, muito embora os investidores admitem retorno de projetos acima de 5 e 10 anos.

[...] no contexto estratégico estamos pensando para 5 anos, 10 anos, 15 anos. O cenário atual acaba sempre influenciando o de longo prazo para uma tomada de decisão. Um grupo internacional de investidores entende um *payback* como viável dentro de 5 anos e até 10 anos, extrapola o tempo de uma crise. (Informação Verbal)²⁴.

A Sustentabilidade sempre foi coadjuvante na estratégia da maioria das empresas, segunda a percepção do Entrevistado 5, uma espécie de credencial que as empresas assumiram no discurso, não propiciando uma vantagem ou diferencial competitivo:

[...] muitas vezes me parece que é uma obrigação falar que as empresas são sustentáveis, mesmo que a ausência de práticas demonstre, evidencie o contrário. Muitas empresas incorporaram esse discurso de forma simplista. [...] a sustentabilidade acaba sendo mais uma iniciativa de *branding* do que de negócio. As empresas ainda têm dificuldade de incorporar a sustentabilidade como estratégia. A CVC me parece que faz essa provocação, de incorporar um problema social, que pode ser na própria comunidade de entorno, e propor uma solução e oportunidade de gerar vendas e resultados, ou até mesmo de reduzir custos. (Informação Verbal)²⁵.

Na visão do Entrevistado 6, a CVC exige consciência e convicção da alta liderança “eu tenho que garantir a diversidade e a visão de longo prazo, ao longo do tempo é preciso desencorajar as equipes a não priorizar projetos somente com visão de curto prazo, fragilizando o longo prazo”. É preciso mapear as iniciativas que irão assegurar o negócio no futuro:

[...] qual é o conhecimento técnico que essa pessoa precisa para ser um plantador de floresta? Essa família precisa de escola para os filhos? Nós mapeamos e vamos desenvolver na comunidade essa parte de educação. Se essa família não tem uma situação econômica que permita a elas comprar mudas, o formicida ou adubo para plantar e esperar 6 anos até receber o dinheiro da madeira, a empresa vai financiar, vai fornecer a muda, o formicida, e isso vai se reverter em m³ de madeira lá na frente quando a gente comprar. (Informação Verbal)²⁶.

²⁴ Entrevista concedida pelo Entrevistado 4, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SP.

²⁵ Entrevista concedida pelo Entrevistado 5, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SC.

²⁶ Entrevista concedida pelo Entrevistado 6, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

De acordo com o entrevistado 7, as questões socioambientais fazem parte da estratégia, onde a empresa vem trabalhando esse tema há muitos anos. A empresa presta conta aos *stakeholders* sobre a evolução das práticas, metas e desafios através do relatório de sustentabilidade. Ainda de acordo com o entrevistado, as práticas já estão incorporadas na empresa

[...] além dos discursos a gente se posicionou fortemente nessa questão de sustentabilidade, principalmente com os projetos socioambientais, como por exemplo os de crédito de carbono através da caldeira de cogeração e afluentes, balanço dos gases de efeito estufa, a própria certificação ISO 14001, tudo isso mais o relatório de sustentabilidade, participação em prêmios, toda essa dinâmica que a gente acabou criando dentro da organização fez com que esse tema se fortalecesse muito. [...] isso contribui muito, por que no fundo quando você comunica e se posiciona acaba naturalmente provocando dentro da organização uma certa coerência a esse discurso, por que se você só tem discurso e não tem coerência com o discurso ao longo do tempo isso vai se desgastando e o discurso vai enfraquecendo também. (Informação Verbal)²⁷.

4.2.1.3 Principais barreiras encontradas pelos executivos para Criação de Valor Compartilhado

De acordo com Barton e Wiseman (2014), a dinâmica perversa que pressiona as empresas para resultados de curto prazo, desencadeia problemas sérios de confiança e de legitimidade da atividade empresarial, sendo percebida como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos, onde a percepção é de que as empresas prosperam às custas da sociedade e comunidade do entorno.

De acordo com o Entrevistado 3, o conflito entre curto e longo prazo é permanente, e somente uma visão com viés sustentável de mundo pode gerar valor:

[...] com certeza, isso é permanente, a questão é a seguinte, o capital é covarde, ele quer mais valor, a provocação desse negócio é o valor numa visão mais ampla para ganhar um pouco menos no curto prazo, porém com mais segurança, maior estabilidade, com uma dinâmica positiva no médio e longo prazo. Somente uma visão com viés mais sustentável de mundo gera valor. (Informação Verbal)²⁸.

²⁷ Entrevista concedida pelo Entrevistado 7, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

²⁸ Entrevista concedida pelo Entrevistado 3, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

Para o Entrevistado 4 é preciso entender quais são os impactos sociais e identificar as oportunidades para tornar tangível a tomada de decisão. A visão de curto prazo prejudica a de longo prazo:

[...] é preciso olhar o mercado, que tipo de impacto social a empresa tem, comparar a empresa em termos eficiência com o setor, avaliar a produtividade relacionada às questões sociais, assim se torna muito tangível. A tomada de decisão inclui essas coisas. Eu acho que é a visão de curto prazo que pega, falta de pessoas com conhecimento de estratégia e sustentabilidade que possam promover esse diálogo externo e não superficial dentro da empresa, temos um caminho a percorrer nesse sentido. Tem uma movimentação mundial muito grande nesta direção. (Informação Verbal)²⁹.

Já o Entrevistado 2 relata a preocupação com a dimensão financeira em detrimento das dimensões social e ambiental, que potencializada por fatores externos agravou o desequilíbrio e a conta não está fechando, ainda de acordo com o entrevistado, os acionistas estão arcando com essa diferença, o que poderia ser uma oportunidade, acaba se tornando uma barreira para o avanço na estratégia de CVC:

[...] estamos pecando na perspectiva econômica, temos um belo trabalho na questão ambiental e social. Nas questões sociais poderíamos avançar mais, ainda tem espaço, mas a questão econômica está desequilibrando essa conta [...] no nosso caso, os bancos estão ganhando muito, os acionistas estão perdendo, os funcionários estão bem, o governo está ganhando muito, mas esta conta está desequilibrada na minha visão. [...] as iniciativas sociais precisam gerar aumento no VPL (Valor Presente Líquido) da empresa. Esse é o conceito. O valor econômico ficou isolado, quando se fala de sustentabilidade, todo mundo tem vergonha de falar das questões econômicas, no Brasil isso é muito forte, isso é uma tragédia para o país, para a nação. Então tem que parar de ter vergonha de falar do lucro, do capital investido, o acionista tem que ser remunerado de forma adequada, não estou falando de lucro desapropriando dinheiro dos outros, não, é o lucro adequado, é remunerar o mínimo de risco que o negócio tem comparado com as taxas de outras alternativas de aplicação. (Informação Verbal)³⁰.

Na visão do Entrevistado 4, é possível avançar na solução de muitos problemas sociais, porém uma grande barreira no avanço da estratégia para CVC é

²⁹ Entrevista concedida pelo Entrevistado 4, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SP.

³⁰ Entrevista concedida pelo Entrevistado 2, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

o ambiente político atual no Brasil, muito desfavorável, gerando um ambiente de negócio hostil e de desconfiança para os empresários e investidores:

[...] vamos ter uma diferença nesse sentido muito regional, de grandes investidores pensando nesse contexto político que atrapalha uma tomada de decisão entre 5 a 10 anos para mudar um contexto social que é causado pelos casos de corrupções do Estado. Por exemplo, uma empresa de transporte está sendo impactada pelas vias de acesso de má qualidade, ruins. Ao mesmo tempo é divulgado na mídia, que o prefeito está envolvido com propinas justamente nessa área, que é um dos principais temas a serem trabalhados pela sua empresa. Como sustentar em uma reunião de diretoria e colocar que é um tema que vale a pena, um investimento inclusive de assumir o papel do Estado, de construção de vias, para diminuir o impacto, para evitar um acidente com uma criança que de repente pode causar um dano de imagem muito grande e de repente a comunidade fechar sua fábrica? (Informação Verbal)³¹.

O Entrevistado 4 salienta sobre as oportunidades e riscos que existem nos âmbitos socioambientais e socioeconômicos, conhecidos pelo setor. Porém, entre conhecer e atuar existe um longo caminho. É necessário olhar o cenário, o curto prazo, o ambiente macroeconômico, o conhecimento das pessoas que estão tocando o negócio. Também afirma que falta conhecimento e visão estratégica para que ocorra a integração dos conceitos de sustentabilidade com as oportunidades de criar valor compartilhado com a sociedade e gerar lucro para os negócios:

[...] o que falta é conhecimento sobre a temática, pressão de alguns setores, você percebe uma integração da estratégia de sustentabilidade que tem que caminhar dentro da estratégia, eu acho que falta motivação para trabalhar, que pode ser traduzida em conhecimento, querer fazer o diferente, enxergar essas oportunidades, ter visão a longo prazo [...] se eu tiver que resumir, falta visão estratégica sobre aspectos sociais e ambientais de forma integrada ao meu negócio que podem dar retorno e consequentemente lucro. (Informação Verbal)³².

De acordo com Bosse, Harrison e Phillips (2009), as empresas que gerenciam os *stakeholders*, desenvolvem relações de confiança com eles com base nos princípios de justiça distributiva, processual e interacional. Sob essas condições, as partes interessadas são mais propensas a compartilhar informações, aumentando e qualificando assim a capacidade da empresa na alocação dos recursos para melhor atendê-los, aumentando e estreitando os vínculos comerciais com a empresa.

³¹ Entrevista concedida pelo Entrevistado 4, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SP.

³² *Idem*.

O Entrevistado 4 reforça a preocupação quanto ao ambiente político, que justamente vem de encontro a base de uma relação que é a de confiança:

[...] de repente você começa a trabalhar qualificação profissional em parceria com SENAI, dessa região, desenvolver a mão de obra, melhorar a qualificação de seus fornecedores e terceiros, de repente esses terceiros melhoram a produtividade, dentro da operação, menos prejuízo, então é obvio que isso tudo pode girar a máquina. Mas o grande problema disso, é a alta direção das empresas sentarem na mesa para discutir questões sociais num contexto e ambiente político que temos hoje. Não vai evoluir e encontrará dificuldade, vejo que o Brasil vai regredir por essa falta de discussão. (Informação Verbal)³³.

Ainda de acordo com o Entrevistado 4, com o efeito da crise, as empresas têm cortado recursos e buscado uma redução de custo em diversas áreas, os princípios de sustentabilidade já geram um valor para o negócio, porém há muito para melhorar e um período maior de crise pode fragilizar ainda mais as iniciativas que estavam evoluindo. Outra dificuldade relatada pelo entrevistado foi sobre o foco de curto prazo dos acionistas e executivos, onde os desafios e metas priorizam o curto prazo como retorno adequado:

[...] por exemplo, um grande executivo que teve uma codificação de 5 ou de 3 anos e depois saiu da empresa e não conseguiu ver o processo implantado. Eu não sou especialista em remuneração, mas as atribuições de metas dos executivos acabam tendo metas de curto prazo alinhadas a visão do acionista. (Informação Verbal)³⁴.

Na visão do Entrevistado 5, as empresas ainda possuem uma visão muito forte de curto prazo, e quando as crises reaparecem isso se agrava:

[...] em época de crise, a prioridade da empresa é a sobrevivência. Muitos recursos e projetos voltados as questões sociais e ambientais são postergados, não significa que não serão feitos, mas energia e foco das pessoas e executivos acaba sendo esse. Isso não é saudável para o longo prazo. As empresas que possuem isso de forma clara na estratégia não abrem mão e mantêm a estratégia, o que permite sentir menos os efeitos das crises no longo prazo. (Informação Verbal)³⁵.

³³ Entrevista concedida pelo Entrevistado 4, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SP.

³⁴ *Idem*.

³⁵ Entrevista concedida pelo Entrevistado 5, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SC.

Já o Entrevistado 7 faz um contraponto importante sobre o ambiente político econômico, destacando que no Brasil tem mais oportunidades, inclusive mais do que outros países desenvolvidos pois as questões sociais são muito mais latentes, muito mais importantes o que possibilita a parceria e a buscar por solução conjunta, com as empresas apoiando. Ainda de acordo com o entrevistado, o problema é que os governos não têm recursos, e mesmo que tivessem, não possuem energia e foco necessário para poder avançar. As empresas podem ser realmente uma forma de acelerar esse processo e de integrar mais as empresas ao tecido social do país.

[...] eu acho que no fundo tem mais a ver com a disposição das empresas em buscar um espaço e fazer, do que ficar esperando, por que vai ter bons administradores públicos, vai ter outros corruptos, mas o que impede que eventualmente desenvolva um projeto e atue na naquela comunidade ou faça alguma coisa? [...] se quiser achar desculpas, é fácil o sistema político é sempre uma forma boa, e você sempre vai ter razão, mas eu não acho sinceramente que as empresas dependam do sistema político para agir, se elas quiserem elas fazem. (Informação Verbal)³⁶.

Na visão do Entrevistado 8 são muitas as dificuldades e barreiras que as empresas enfrentam para se manterem competitiva. Ainda de acordo com o entrevistado, as empresas estão evoluindo nas questões sociais, porém não tão rápido quanto poderiam:

[...] eu acho que as empresas poderiam ter uma atuação mais forte nas questões sociais, porém ainda existem muitas dúvidas como as empresas poderão desempenhar melhor este papel. Concordo que fazer filantropia não vai resolver, pode amenizar alguns problemas, porém não vai ser sustentável lá na frente. Precisamos dedicar mais tempo e incluir na pauta da organização este assunto. (Informação Verbal)³⁷.

4.2.2 Iniciativas, Práticas e Mecanismos

Nesta categoria, foram agrupados os dados colhidos nas entrevistas com os executivos do setor de papel para embalagem e especialistas em sustentabilidade, descrevendo sob a ótica dos entrevistados, quais as iniciativas, práticas e os mecanismos considerados pelas empresas para CVC.

³⁶ Entrevista concedida pelo Entrevistado 7, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

³⁷ Entrevista concedida pelo Entrevistado 8, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em RS.

A Cadeia de Valor de uma companhia, sempre é afetada e afeta várias questões sociais, como o uso de água e matéria prima, saúde e segurança, condições de trabalho e tratamento equitativo no ambiente de trabalho. Assim sendo, as oportunidades para se criar valor compartilhado surgem devido ao fato de que problemas sociais podem elevar os custos financeiros na Cadeia de Valor da empresa, segundo Porter e Kramer (2011).

De acordo com o Entrevistado 1, a empresa na essência dos produtos e do negócio cria valor compartilhado através da reciclagem de papéis, “transformamos aparas (papéis reciclados) em papéis para embalagem, o que minimiza o volume do uso de matéria-prima virgem” (Informação Verbal)³⁸. Esse processo gera ganhos econômicos e sociais a partir da geração de emprego e renda aos fornecedores dessa cadeia e da redução do volume desses resíduos descartados em áreas urbanas ou enviados para aterros sanitários.

O Entrevistado 4 exemplificou sobre uma cidade na Paraíba, com uma população estimada de 20 mil habitantes, onde a prefeitura enfrenta muitas dificuldades. Já faz algum tempo que roubaram o caixa eletrônico, do único banco da cidade. Descreveu sobre a sensação de parecer estar entrando em uma cidade de faroeste, onde as pessoas andam de moto sem capacete e com crianças penduradas. Ele faz reflexão sobre o impacto na empresa pela vulnerabilidade social no entorno:

[...] me perguntei qual o risco associado e impacto para empresa? A empresa pode ter invasões de áreas, a falta de mão de obra qualificada, analfabetismo, criminalidade elevada, falta de mobilidade. Logo, pegar essa questão das invasões das áreas, movimentos sociais por exemplo, falta de qualificação, e procurar verificar o que eles necessitam e criar a partir disso um projeto para minimizar um impacto social que não foi necessariamente causado pela empresa. (Informação Verbal)³⁹.

Segundo Hawken e Lovins (2000), o uso mais efetivo dos recursos oferece três significativas vantagens: desacelerar seu esgotamento, em uma extremidade da cadeia de valor; diminuir a poluição, no outro, e fornecer as bases de crescimento do emprego em atividades significativas, resultando em menores custos para os negócios

³⁸ Entrevista concedida pelo Entrevistado 1, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SC

³⁹ Entrevista concedida pelo Entrevistado 4, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SP.

e para a sociedade, que já não terá necessidade de custear as causas principais das perturbações ambientais e sociais.

De acordo com o Entrevistado 2, os mecanismos de desenvolvimento limpo (MDL), substituíram antigas fontes de emissão de metano por dióxido de carbono e contribuem, desta forma, para a redução das emissões de gases de efeito estufa e para a minimização dos efeitos do aquecimento global. Essas iniciativas possibilitaram Reduções Certificadas de Emissões (CER) negociadas com empresas em países desenvolvidos com metas de redução de emissões dentro do Protocolo de Kyoto.

[...] acredito que se a lógica de Criação de Valor Compartilhado aumenta do VPL da empresa está alinhado. Vamos pegar por exemplo ambiental o projeto da caldeira que gerou crédito de carbono que aumentou o VPL da companhia, nós incluímos nas premissas de retorno do projeto colocando uma linha de receita concreta de carbono, na ordem de R\$ 5 milhões ao ano até 2012. Então nós fizemos um investimento na caldeira de biomassa que tem seu próprio retorno econômico nas questões operacionais e adicionalmente a esse retorno, um ganho de caixa no fluxo e o aumento VPL da companhia. (Informação Verbal)⁴⁰.

O Entrevistado 1 exemplificou a iniciativa da empresa que dedicou mais de seis anos na pesquisa por técnicas alternativas para o destino do resíduo proveniente da reciclagem de aparas de papelão ondulado. A partir do estudo dos resíduos, que é composto por uma mistura de vários materiais, foi possível criar um novo produto, que recebeu o nome de aparas mistas de plástico reciclado. O novo produto já é utilizado por clientes que produzem telhas, mourões e chapas para construção civil.

[...] o projeto de Reciclagem de Plástico nasceu da essência do nosso negócio, que é de transformar resíduos em matéria-prima para processos de produção de outros produtos. Neste foi necessário desenvolver parceiros, tecnologia e criar uma nova cadeia de valor, promovendo a logística reversa do plástico e recuperando fibras que antes eram depositadas no aterro industrial. Como resultados internos tivemos o aumento da vida útil do aterro e redução de custos produtivos além de redução de passivo ambiental e redução das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE). (Informação Verbal)⁴¹.

Outro projeto destacado pelo Entrevistado 1, foi um projeto que reúne artesãos da comunidade da empresa, que de forma associativa desenvolvem um trabalho artesanal a partir de resíduos industriais de celulose e papelão. Através da

⁴⁰ Entrevista concedida pelo Entrevistado 2, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

⁴¹ *Idem*.

recuperação de resíduos industriais descartados, é possível dar um novo uso. O resultado são peças inovadoras e sustentáveis, caracterizando a conscientização ambiental e a geração de renda extra para as famílias dos artesãos, que hoje são homens e mulheres de negócios.

O Entrevistado 6 enfatiza que a empresa busca transformar a sociedade e as culturas, sempre garantindo uma geração de caixa e resultado para o acionista:

[...] não podemos esquecer que somos uma empresa e que precisa ter resultados econômicos, não necessariamente resultado econômico de curto prazo, mas como eu estruture um ambiente melhor para eu ter um resultado de médio e longo prazo mais contundente. (Informação Verbal)⁴².

De acordo com o Entrevistado 7, o próprio negócio de reciclagem de papel é uma engrenagem da sustentabilidade, bem mais avançada do que outros setores, onde quase 80% do papel que é produzido acaba retornando em forma de aparas para o próprio processo:

[...] o negócio em si já tem uma sustentabilidade natural independentemente da qualidade do empresário, eu acho que quanto mais qualidade do empresário mais ele dá valor para essas questões e mais à frente talvez ele esteja. (Informação Verbal)⁴³.

4.2.3 Valor Compartilhado e a Competitividade

Nesta categoria, foram agrupados os dados colhidos nas entrevistas com os executivos do setor de papel para embalagem e especialistas em sustentabilidade, descrevendo sob a ótica dos entrevistados, quais as iniciativas, práticas e os mecanismos considerados pelas empresas para CVC.

Porter e Kramer (2011) trazem uma nova abordagem ao conceito de obtenção de vantagem competitiva. A vantagem competitiva na Criação de Valor Compartilhado também pode ser conseguida através de suprimentos de demandas da sociedade, pedidos da humanidade como um todo, não somente mercados. Assim, para entender as demandas sociais, as empresas podem se utilizar de novas maneiras de conceber

⁴² *Idem*.

⁴³ Entrevista concedida pelo Entrevistado 7, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

a estratégia, visando produtos mais eficientes ou que satisfaçam as necessidades de públicos esquecidos ou subestimados.

No setor de Papel para Embalagem, por se tratar de um mercado B2B, as inovações através de novos produtos para atender as necessidades do cliente são mais restritas. De acordo com o Entrevistado 2, os clientes de mercados mais desenvolvidos como a Europa, já possuem um engajamento sobre as questões sociais e ambientais, porém ainda não existe muita clareza sobre como tangibilizar as iniciativas:

[...] um mercado como a Europa, tem um compromisso e engajamento ambiental maior, e eu como fornecedor dele, aqui no Brasil, preciso estar alinhado com a estratégia mundial deles, então, talvez ele compre mais da nossa empresa e pague um preço maior, reconhecendo o valor das práticas, gerando melhores resultado para a companhia. (Informação Verbal)⁴⁴.

Na cadeia de valor estão inclusas todas as etapas de agregação de valor na produção de bens ou serviços. A Proposta de Porter e Kramer (2011) é que os problemas sociais aumentam os custos da cadeia de valor e, ao reduzir estes custos (atendendo a problemas socioambientais), a companhia cria uma fonte de vantagem competitiva e de lucro.

De acordo com o Entrevistado 1, o negócio de papel para embalagem, na sua essência e produto, é renovável. E isso é a base de um negócio sustentável e competitivo:

[...] primeiro é importante entender que a essência do negócio já é sustentável. Trabalhar com a matéria prima renovável e com um produto que pode ser reciclado ou reutilizado, é um diferencial competitivo sustentável. É uma vantagem competitiva ter um produto que tenha matéria prima renovável que pode ser reciclada e reutilizada. Essa é a primeira vantagem competitiva que entendo que nós temos. (Informação Verbal)⁴⁵.

De acordo com Entrevistado 2, A indústria gera impactos, sejam ambientais, através de emissão atmosférica, no processo produtivo, pela geração de rejeitos, e mesmo cumprindo a legislação e realizando a correta destinação dos resíduos, a

⁴⁴ Entrevista concedida pelo Entrevistado 2, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

⁴⁵ Entrevista concedida pelo Entrevistado 1, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SC

empresa sempre deixará uma pegada ambiental. Porém, de acordo com o entrevistado, essa pegada ambiental tem que ser menor do que a contribuição que essa empresa está dando para essa sociedade:

[...] a empresa precisa ter um impacto positivo no final das contas, ou seja, quando ela registra o contrato social ou estatuto, é a sociedade que está autorizando a empresa a existir, porque entende que essa empresa, ao existir, vai estar produzindo bens e serviços que sejam úteis a ela e que isso, em todas as frentes ambientais e sociais, vai deixar uma pegada, e esta tem que ser menor que o benefício econômico que ela vai entregar. (Informação Verbal)⁴⁶.

O Entrevistado 4 argumenta que quando a empresa possui um cenário desfavorável, “[...] um cenário de vulnerabilidade social, que prejudica o negócio, ao mesmo tempo que prejudica a empresa, pode atuar buscando uma oportunidade para desenvolver e criar valor compartilhado na cadeia de valor.” (Informação Verbal)⁴⁷.

No entendimento do Entrevistado 3, o investimento socioambiental precisa criar valor, caso contrário é filantropia:

[...] as perguntas a serem feitas são: Aumenta o VPL? Aumenta o fluxo de caixa? Se não aumentar o fluxo de caixa é utopia, não quer dizer que não possa ser feito, por que eu acho que as empresas também possuem um papel social no entorno, é um tema um pouco controverso, até por que falam que é o “cidadão acionista” que tem que fazer filantropia, não a empresa. Porém, se a empresa quiser fazer filantropia tudo bem, mas vai reduzir o fluxo de caixa e será pura filantropia. (Informação Verbal)⁴⁸.

Um aglomerado regional de boa qualidade melhora a situação da própria empresa, através da inovação e da melhoria da situação social local. Além disso, para competir globalmente, uma empresa precisa de rivais domésticos eficientes, capazes e que promovam uma competição regional (PORTER; KRAMER, 2011)

De acordo com o Entrevistado 2, o posicionamento que a empresa tem em Sustentabilidade gera uma camada de proteção para a empresa. A avaliação é sempre muito positiva. Porém, de acordo com o entrevistado não está ocorrendo um

⁴⁶ Entrevista concedida pelo Entrevistado 2, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

⁴⁷ Entrevista concedida pelo Entrevistado 4, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SP.

⁴⁸ Entrevista concedida pelo Entrevistado 3, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

equilíbrio entre as dimensões da Sustentabilidade, e justamente na dimensão econômica que viabilizar as demais:

[...] eu percebo e fico até um pouco frustrado, por que as pessoas minimizam a importância da dimensão econômica, nós tivemos uma fase que era só econômico e minimizava o social e ambiental, e agora quando se fala de sustentabilidade, só se fala de social e ambiental e não se fala do econômico. Mas como remunerar os acionistas e investidores e como viabilizar o crescimento da empresa sem lucro? Quando uma das dimensões de uma empresa fica enfraquecida, deixa-se de ter equilíbrio e consequentemente compromete-se a sustentabilidade de longo prazo. [...] quanto maior a volatilidade, maior o risco e a taxa de desconto do negócio é maior, se conseguir reduzir a volatilidade, vai reduzir, também, a taxa de desconto e o VPL da empresa será maior. Se a empresa quiser reduzir a volatilidade para ter um mercado estável, o fornecedor não pode sair perdendo, o cliente não pode sair perdendo, enfim, o todo precisa sair ganhando. (Informação Verbal)⁴⁹.

Na visão do Entrevistado 5, é impossível desassociar a dimensão econômica das dimensões social e ambiental. O equilíbrio precisa ser constante e só existe vantagem competitiva através do equilíbrio:

[...] no setor, as empresas possuem naturalmente um horizonte de longo prazo, pelo menos 5 a 10 anos para maturação de projetos. Quando ocorre o desequilíbrio entre as dimensões econômico, social e ambiental a empresa perde competitividade no curto prazo e inicia um processo de espiral perverso, que pode colocar em risco os negócios. (Informação Verbal)⁵⁰.

Para o Entrevistado 6, ser preferido é uma vantagem competitiva de longo prazo, porém a empresa precisa ter uma postura ativa “É preciso querer o município me querendo lá” (Informação Verbal)⁵¹. A partir do momento que as pessoas do município, da comunidade querem a empresa operando no entorno, elas (comunidades) passam a admirar a marca e o lucro passa ser admirado e merecido.

[...] sobre os impactos em custos dos projetos ambientais, esses estão diretamente vinculados ao custo final dos insumos operacionais nas minhas localidades, é o pilar mais importante, que chamamos de risco evitável, que também entra na conta de retorno dos investimentos. A visão de sustentabilidade é de estar melhor no longo prazo. No longo prazo, o risco de se materializar é maior que no curto prazo, então quanto menos risco terei no

⁴⁹ Entrevista concedida pelo Entrevistado 2, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

⁵⁰ Entrevista concedida pelo Entrevistado 5, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em SC.

⁵¹ Entrevista concedida pelo Entrevistado 6, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

longo prazo, melhor e maior serão os retornos no longo prazo. (Informação Verbal)⁵².

Também de acordo com o Entrevistado 6, a competitividade acaba sendo a consequência do conjunto de iniciativas no momento de fechar negócio “[...] pois tudo o que é feito acaba gerando aderência aos valores pessoais do cliente, porque todos querem um mundo melhor” (Informação Verbal)⁵³.

No entendimento do Entrevistado 3, ser um *player* de reciclagem de primeira linha é uma aposta, há uma tendência das empresas não assumirem esse risco da volatilidade, da dependência e postura mais oportunistas dos fornecedores, então tem uma tendência de fugir, e de certa forma deixar esse mercado para os de segunda e terceira linha, para quem trabalha na informalidade. O entrevistado, através de um exemplo hipotético buscou tangibilizar a importância do fortalecimento do fornecedor, como parceiro estratégico.

[...] um exemplo hipotético são os fornecedores de aparas. Os preços das aparas estão subindo muito; então vamos importar aparas. As aparas chegam mais caras e pagamos por isso para derrubar artificialmente o mercado interno e me proteger do meu parceiro comercial que me vende aparas. Então é preferível pagar mais caro para um mercado Chinês ou Americano do que para o fornecedor que está comigo o ano todo? Ele gera mais valor para minha comunidade e sociedade do que o Chinês e o Americano. O que eu falo, neste exemplo, é da importância do equilíbrio, não adianta eu tirar 10 do meu fornecedor para ganhar 5 a mais. A conta não fecha. (Informação Verbal)⁵⁴.

De acordo com o Entrevistado 7, as empresas precisam avançar e não realizar o social puramente confundindo com o papel do próprio estado:

[...] não adianta achar que a empresa vai fazer só por cunho social, isso seria doação. De fato, tem que estar no *core business* para funcionar e se sustentar ao longo tempo. Se estiver fora do *core business*, não vai longe, por que vai começar a tomar energia da empresa e competir com o *core business*. (Informação Verbal)⁵⁵.

⁵² *Idem*.

⁵³ *Idem*.

⁵⁴ Entrevista concedida pelo Entrevistado 3, Especialista, a Fabiano Alves de Oliveira em agosto de 2017 em RS.

⁵⁵ Entrevista concedida pelo Entrevistado 7, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

Ainda de acordo com o Entrevistado 7, as empresas mais inovadoras, alinhadas com sustentabilidades, são aquelas que têm uma visão de futuro com um pouco mais de riqueza, que não vê o papel puramente de produzir bens e serviços, vender e ter lucro, mas entende e compreende o papel social que tem, uma visão de perenidade maior:

[...] se nós realmente colocarmos o pé e dissermos: ‘vamos fazer’, a gente faz. Se a gente quiser desenvolver as comunidades para comprar mais materiais daquela região e desenvolver economicamente aquela região, a gente consegue, é só colocar energia naquilo de forma determinada, e não é preciso apoio dos agentes públicos para isso. E provavelmente, se eu quiser apoio vou ter, por que todos têm interesse que sua comunidade se desenvolva. [...] as empresas no final do dia são orientadas para o resultado, e elas não querem perder muito tempo ou energia com coisas que não tenha esse retorno claro. Eu acho que o desafio é encontrar os modelos e ter essa disposição de passar por essa curva de curto prazo até consolidar os modelos. (Informação Verbal)⁵⁶.

Para o Entrevistado 8, uma forma para ampliar a vantagem competitiva é priorizar a cadeia de valor, onde estão as principais alavancas de custo:

[...] precisamos rentabilizar os negócios e o capital investido, sem isso não há como financiar qualquer projeto social ou ambiental, gerar riqueza local e desenvolver o entorno. Quanto mais competitiva a empresa for, mais forte será a cadeia de valor dela, porque melhores serão os fornecedores, colaboradores e sociedade. É um ciclo virtuoso. (Informação Verbal)⁵⁷.

Foi possível verificar, a partir dos dados recolhidos nas entrevistas em profundidade, que os executivos das empresas, quando questionados sobre o conceito de CVC, revelaram algum conhecimento, porém, ele ainda é confundido com os conceitos de sustentabilidade. A CVC não é entendida necessariamente como uma oportunidade de solução de problemas sociais através de uma estratégia de negócio, e sim, como um benefício que a empresa recebe no relacionamento de longo prazo, tais como fortalecimento da reputação da empresa (marca), aumento da credibilidade de alguma forma, podendo gerar melhores resultados no longo prazo, porém, com difícil mensuração.

⁵⁶ Entrevista concedida pelo Entrevistado 7, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em SP.

⁵⁷ Entrevista concedida pelo Entrevistado 8, Executivo, a Fabiano Alves de Oliveira em setembro de 2017 em RS.

Embora algumas barreiras para evolução do tema tenham sido mencionadas, tais como: ambiente político e econômico complexo e desestimulante para investimentos no Brasil, por ser um tema recente com poucos casos nacionais e o conflito entre resultados de curto e longo prazo que pressionam as empresas e dificultam a evolução do tema, é possível identificar a preocupação das empresas com a dimensão econômica e a necessidade de equilíbrio com as dimensões social e ambiental no tripé da sustentabilidade.

Os executivos destacam que as empresas evoluíram muito no tema sustentabilidade, porém entendem que existem muitas oportunidades no campo social para evoluir, e a CVC pode ser uma oportunidade para avançar e propiciar este equilíbrio entre as dimensões.

Abaixo quadro resumo com as principais conclusões dos dados primários e secundários:

Quadro 4 – Resumo dos Resultados Dados Secundários e Primários

Dados Secundários	Dados Primários
<p>›Embora o tema CVC seja relativamente recente, apresentado por Porter e Kramer em 2011, observa-se que diversos materiais e conteúdos foram produzidos sobre o tema ao longo dos últimos 5 ou 6 anos;</p> <p>›Os materiais (publicações, cases, entrevistas, dissertações, vídeos etc.) são pouco desenvolvidos no domínio nacional, sendo a maior parte das publicações de domínio internacional e, que praticamente todas as fontes sobre o tema são embasadas no artigo dos autores Porter e Kramer (2011);</p> <p>›As principais fontes de dados encontrados são da Foundation Strategy Group (FSG), uma consultoria especializada em estratégia e da <i>Shared Value Initiative</i>, empresa fundada pelos autores em parceria com a FSG;</p> <p>›É possível identificar claramente as práticas e iniciativas que estão sendo desenvolvidas por empresas de classe mundial tais como:</p>	<p>›Os executivos das empresas, quando questionados sobre o conceito de CVC, revelaram algum conhecimento, porém, ele ainda é confundido com os conceitos de sustentabilidade;</p> <p>›O conceito de Sustentabilidade está claro, as empresas desenvolvem projetos socioambientais e entendem que a essência do negócio é sustentável, a produção de papéis para embalagem dá origem a um produto orgânico, com fibras que são biodegradáveis e 100% recicláveis;</p> <p>›Algumas barreiras para evolução do tema foram mencionadas tais como: ambiente político e econômico complexo e desestimulante para investimentos no Brasil; tema recente com poucos casos nacionais e o conflito entre resultados de curto e longo prazo;</p> <p>›Foi possível evidenciar a preocupação das empresas com a dimensão econômica e a</p>

<p>InterContinental Hotels Group, Hewlett-Packard, IBM, PG&E, Dow Chemical, Goldman Sachs, Nestlé, Cisco, Alcoa, Coca-Cola entre outras;</p> <p>›No Brasil, o case da Fibria foi um estudo de suma importância como contribuição no entendimento das iniciativas aplicáveis para o setor de papel para embalagem no Brasil. O case foi publicado em maio de 2017 pela Fibria e FSG.</p>	<p>necessidade de equilíbrio com as dimensões social e ambiental no tripé da sustentabilidade;</p> <p>›A CVC não é entendida necessariamente como uma oportunidade de solução de problemas sociais através de uma estratégia de negócio, e sim, como um benefício que a empresa recebe no relacionamento de longo prazo, tais como: fortalecimento da reputação da empresa (marca), aumento da credibilidade de alguma forma, podendo gerar melhores resultados no longo prazo, porém, com difícil mensuração.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017)

5 CONCLUSÕES

Este trabalho abordou o tema Criação de Valor Compartilhado, abordado e desenvolvido por Kramer e Porter (2011). Foram analisadas as dimensões para a geração de valor compartilhado, segundo os autores: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e desenvolver *clusters* locais.

O objetivo principal do trabalho foi avaliar a propensão dos executivos de empresas do setor de papel para embalagem na aplicação de práticas de CVC como diferencial competitivo. Para cumprir o objetivo, procedeu-se à revisão de literatura disponível sobre o tema Criação de Valor Compartilhado, sobre estratégia e competitividade, que permitiu conhecer melhor os conceitos para que uma empresa possa colocar de fato o conceito em prática.

Após a revisão da literatura, o primeiro passo foi realizar a pesquisa de fontes secundárias, que utilizou dados coletados através de materiais internos e externos sobre o tema disponíveis no Brasil e no mundo, tais como publicações de revistas, vídeos, apresentações em fóruns, artigos, dissertações e teses acadêmicas, relatórios de sustentabilidade, relatos integrados, anuários, publicações em sites e noticiais vinculadas.

Dos dados colhidos, verificou-se que, praticamente, todas as fontes sobre o tema são embasadas no artigo dos autores Porter e Kramer (2011), sobre Criação de Valor Compartilhado, o que enfatiza a importância do trabalho desses dois autores no desenvolvimento do tema. As principais fontes de dados encontrados foram da *Foundation Strategy Group (FSG)*, uma consultoria sem fins lucrativos especializada em estratégia, avaliação e pesquisa, fundada em 2000. Em 2012, Kramer e Porter, com a ajuda da FSG, fundaram o *Shared Value Initiative*, com o propósito de melhorar o compartilhamento de conhecimento e a prática em torno da Criação de Valor Compartilhado no mundo.

O cruzamento dos dados secundários possibilitou tangibilizar o conceito de CVC realizado na revisão literária, através de exemplos de empresas de classe mundial que já estão aplicando e desenvolvendo projetos e iniciativas de CVC.

Após a pesquisa em fontes de dados secundários, realizou-se a coleta dos dados primários, realizados através de entrevistas em profundidade com os executivos do setor de papel e embalagem e especialistas em sustentabilidade, onde se buscou entender e descrever as opiniões e ideias dos entrevistados sobre

o conceito de CVC, quais os mecanismos utilizados que evidenciassem a propensão de aplicação dos conceitos de CVC e como as empresas podem se tornar mais competitivas com aplicação dos conceitos de CVC.

Dos dados recolhidos, verificou-se que os executivos das empresas quando questionados sobre o conceito de Criação de Valor Compartilhado, revelaram algum conhecimento em relação ao tema, porém, evidenciou-se a confusão entre os conceitos de CVC e de Sustentabilidade.

O conceito de Sustentabilidade está claro às empresas do setor, elas desenvolvem projetos socioambientais e entendem que a essência do negócio é sustentável, a produção de papéis para embalagem dá origem a um produto orgânico, com fibras que são biodegradáveis e 100% recicláveis. As embalagens de papel retornam ao processo produtivo como aparas recicladas e são transformadas novamente em papel. Segundo o relatório anual da Associação Nacional de Aparistas de Papel (ANAP), em 2015 a taxa de reciclagem de aparas de embalagem no Brasil atingiu o patamar de 81%. As aparas são a principal matéria prima para produção de papeis para embalagem. O segmento que consome o maior volume deste papel é o de embalagens de papelão ondulado.

O conceito de CVC é confundido com sustentabilidade e não é entendido necessariamente como uma oportunidade de solução de problemas sociais através de uma estratégia de negócio, e sim como um benefício no relacionamento de longo prazo, principalmente pelo fortalecimento da reputação da empresa (marca), o aumento da credibilidade nos diversos públicos, sejam eles colaboradores, comunidades do entorno, governos, órgãos públicos, clientes, fornecedores entre outros com os quais se relaciona.

Alguns exemplos de iniciativas, práticas ou mecanismos utilizados pelas empresas foram relatados pelos executivos nas entrevistas. Muitos voltados a solução de problemas sociais ou ambientais. Por se tratar de um negócio *Business to Business* (B2B), observou-se que as iniciativas são voltadas ao fortalecimento da cadeia de valor e no desenvolvimento do *cluster* local, convergindo com o conceito de CVC, porém ainda são, na sua maioria, iniciativas que surgem à margem da estratégia de negócio e não como oportunidade no *core business*.

Outro ponto evidenciado na fala dos executivos foi o desconforto e preocupação com a dimensão econômica, onde acredita-se que os investimentos socioambientais trazem retorno, porém na sua maioria, são de difícil mensuração nos

resultados da empresa, reforçando a percepção de que a estratégia ainda está muito voltada para o investimento socioambiental e tratada como responsabilidade social corporativa.

Na cadeia de valor, estão inclusas todas as etapas de agregação de valor na produção de bens ou serviços. A Proposta de Porter e Kramer (2011) é que os problemas sociais aumentam os custos da cadeia de valor e, ao reduzir estes custos (atendendo a problemas socioambientais), a companhia cria uma fonte de vantagem competitiva e de lucro.

Ainda, de acordo com os resultados desta pesquisa, os executivos também entendem que o negócio, na sua essência, cria valor compartilhado, ajudando a reduzir um problema socioambiental, através da reutilização das aparas de papel no ciclo produtivo, reduzindo o volume e uso de matéria-prima virgem, na geração de emprego e renda na cadeia de valor, fortalecendo os fornecedores dessa cadeia e na redução do volume desses resíduos descartados em áreas urbanas ou enviados para aterros sanitários.

Assim, os objetivos gerais e específicos deste trabalho foram atendidos, e os resultados embora demonstrem que o tema é pouco disseminado e ainda confundido com os conceitos de sustentabilidade, também indicam a propensão às práticas de CVC pelas empresas do setor de papel e embalagem como diferencial competitivo.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As empresas do setor de papel para embalagem enfrentam inúmeros desafios sociais e ambientais, como as disputas por terras com outros cultivos, a preservação das vegetações nativas, relacionamento com as comunidades de entorno e da adequada destinação dos resíduos do processo industrial, entre outros

Os resultados deste estudo apresentam aos gestores e executivos das empresas do setor as seguintes contribuições:

- a) uma melhor compreensão dos elementos necessários à CVC, através das iniciativas e práticas apresentadas nos cases de empresas que já estão aplicando os conceitos e obtendo resultados;
- b) evidencia que o conceito de sustentabilidade está claro às empresas do setor. Elas entendem que a essência do negócio é sustentável, a

partir da produção de produtos biodegradáveis e 100% recicláveis que alimentam uma cadeia também sustentável;

- c) falta de clareza sobre o conceito de CVC, o qual é confundido com sustentabilidade e não é entendido, necessariamente, como uma oportunidade de solução de problemas sociais através de uma estratégia de negócio, e sim como um benefício no relacionamento de longo prazo;
- d) percepção de que as estratégias de negócio ainda estão muito voltadas para o investimento socioambiental, tratando-o como responsabilidade social corporativa.
- e) preocupação dos executivos com a dimensão econômica, onde acredita-se que os investimentos socioambientais trazem retorno, porém na sua maioria, são de difícil mensuração nos resultados da empresa.

A falta de clareza e conhecimento sobre o tema, implica na dificuldade para incorporar os conceitos de CVC à estratégia e, conseqüentemente, no mapeamento das oportunidades e priorização de iniciativas e práticas que poderiam acelerar a obtenção de vantagem competitiva. Finalmente, os resultados ficam condicionados a amostra, que representa algumas empresas do setor e exige cuidados para generalizações.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais limitações da pesquisa estão relacionadas a amostra, que representa algumas empresas do setor e pela dificuldade para a realização das entrevistas em profundidade, principalmente pelo desconhecimento dos executivos sobre o tema Criação de Valor Compartilhado e a confusão com sustentabilidade, dificultando o aprofundamento nas questões e levando alguns executivos convidados a declinar por não se sentirem confortáveis para falar sobre o tema

De acordo com o artigo - O Caminho da Pesquisa em Criação de Valor Compartilhado no Brasil - os autores Diógenes e Mota (2015) constataram que as produções científicas sobre Criação de Valor Compartilhado são pouco desenvolvidas no domínio nacional, sendo ainda grande parte das publicações de domínio internacional, o que demonstra que no Brasil a Criação do Valor Compartilhado é um

assunto pouco abordado, ou seja, ainda demonstra ser muito tímido e de poucos casos de estudo.

Logo, a falta de clareza sobre o tema e a confusão com sustentabilidade, identificadas nas entrevistas em profundidade desta pesquisa, corroboram com afirmação de Diógenes e Mota (2015).

Desta forma, ainda são incipientes as iniciativas, práticas e mecanismos no ambiente nacional e no setor, o que acaba dificultando a disseminação do tema no Brasil, em especial no setor de papel para embalagem.

5.3 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Ao longo da evolução deste trabalho, emergiram algumas oportunidades e sugestões que, por fugirem do objetivo geral e específicos previamente estabelecidos, não foram inseridos no trabalho. Estas oportunidades podem certamente servir como pesquisas futuras e estudos sobre a CVC abordados até aqui.

No presente trabalho, as empresas demonstraram dificuldade para mensurar os resultados e impactos gerados pelas iniciativas e projetos nas empresas, tornando subjetiva a avaliação e dificultando a evolução do tema. A sugestão é realizar um estudo para identificação de métricas e que assegurem a mensuração dos resultados de iniciativas e práticas de CVC desenvolvidas pelas empresas.

Outra oportunidade que se apresentou durante o desenvolvimento deste trabalho foi um estudo para identificar mecanismos que apoiem as empresas no mapeamento de oportunidades sociais dentro de cada dimensão de CVC.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988.

ÁRABE, M. P.; SPITZECK, H. H. GRS insight criando valor compartilhado. [2016?]. Disponível em:
<file:///C:/Users/Angel/Downloads/grs_insight_criando_valor_compartilhado.pdf>.
Acesso em: jun. 2017

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPELÃO ONDULADO (ABPO). **Boletim Estatístico**. Ano 38, n. 445, Jun. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARTON, D.; WISEMAN M. Focando o capital no longo prazo. **Harvard Business Review Brasil**. Edição de janeiro de 2014.

BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. Creating shared value: a how-to guide for the new corporate (R) evolution. FSG - Foundation Strategy Group. 2011. Disponível em:
<https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf>.
Acesso em: jan. 2017.

BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S. Stakeholders, reciprocity, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.

CARVALHO, I. A imersão de estudantes em atividades investigativas. 2011. Disponível em: <<http://processoinvestigativo.blogspot.com.br/>>. Acesso em: mar. 2017.

DIÓGENES, K. C. A.; MOTA, J. M. B. O caminho para a Criação do Valor Compartilhado no Brasil. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL EM GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 4., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2015. p. 1-15. Disponível em:
<file:///C:/Users/Angel/Downloads/O%20Caminho%20para%20Cria%C3%A7%C3%A3o%20do%20Valor%20Compartilhado%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: maio 2017.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. New York: Cambridge University Press, 2010.

HART, S.; PRAHALAD, C. K. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business**, v. 26, p. 54-67, jan. 2002.

HAWKEN, P.; LOVIS, A.; LOVIS, L.H. Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix/Amana-key, 2007.

HOFFMAN, A. J. Environmental and social issues into corporate practice. **Environment**, v. 42, p. 22- 30, jun. 2000. Disponível em:

<<http://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-how-guide-new-corporate-revolution>>. Acesso em: 02 set. 2015.

INDUSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORE (IBA). Cenários Ibá. São Paulo. Nº 38 Julho 2017

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASLOW, A. A. Theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, 1943.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. Five P's for strategy. **California Management Review**, Fall 1987.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PFITZER M.; BOCKSTETTE V.; STAMP, M., Inovando o valor compartilhado. **Harvard Business Review Brasil**. set. 2013.

PORTER, M. E. Clusters and competition: new agendas for companies, governments and institutions on competition. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PORTER, M. E. The big idea creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n 1-2, Jan./Feb. 2011.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v. 68, v, 2, p. 73-93, 1990.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 79-93, Jan. 2008.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HARTS, S. The Fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business**, v. 26, p. 54-67, Jan. 2002.

PWC. Megatendências: uma síntese das implicações. 2015. São Paulo. Disponível em: <<file:///C:/Users/Angel/Downloads/235-20150619085428-454222.pdf>>. Acesso: 20 fev. 2017.

SMITH, D.; MURRAY, M.; FARUK, R.; PONTILLO, J. **Estudo de caso: cultivando valor compartilhado no setor florestal do Brasil**. 2017. Disponível em: <http://www.fibria.com.br/shared/Fibria_external_case_study_Portugu%C3%AAs_VF.pdf>. Acesso: 20 fev. 2017.

TOFFLER, A. The third wave. New York: Morrow, 1980.

ANEXO 1 - Modelo do roteiro das entrevistas em profundidade

Iniciar a entrevista abordando sobre os desafios permanentes das empresas do setor. Abrir um debate sobre o tripé da Sustentabilidade, buscar o entendimento sobre este tema pelos executivos. Introduzir o conceito de CVC ou, caso o entrevistado conheça, iniciar uma conversa sobre o tema.

1. Qual o conceito de Sustentabilidade utilizado e aplicado na sua Empresa? Como ela tem ajudado a empresa a ser mais competitiva? Cite exemplos.
2. Como a CVC e a Sustentabilidade são aplicados na definição das estratégias da Empresa? Cite exemplos.
3. Quais são as principais barreiras encontradas ou dificuldades enfrentadas pela empresa para colocar em prática a CVC?
4. Como a empresa faz o mapeamento ou identificação dos problemas socioambientais que impactam o negócio e as comunidades no entorno? Como a empresa poderia ajudar a resolver ou contribuir na solução destes (problemas) criando valor compartilhado. Citar exemplos.
5. Como a empresa prioriza os investimentos ou participação em projetos socioambientais? Quais os benefícios à sociedade e quais resultados estes projetos trouxeram à empresa? (Ex: reputação, redução de custos internos, fortalecimento da relação com a sociedade, etc). Cite exemplos.
6. Como a empresa atua para fortalecer o *cluster* onde atua e, de que forma isso se converte (ou pode se converter) em resultados para a empresa?. (Ex: iniciativas voltadas para fornecedores, comunidades de entorno, comércio, etc.). Cite exemplos.
7. O setor de papel para embalagem, por se tratar de um setor *business to Business* (B2Bb) é tradicional e a inovação em produtos é limitada. A empresa já desenvolveu algum produto ou subproduto oriundo do processo produtivo, que criou valor para o negócio e resolveu um problema socioambiental? Cite exemplos.

ANEXO 2 - Modelo da Carta de Apresentação

Porto Alegre, 25 de agosto de 2017.

Ref. Apresentação aluno **Fabiano Alves de Oliveira**

FABIANO ALVES DE OLIVEIRA é aluno regularmente matriculado no curso de Mestrado Profissional em Administração, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O aluno está, no momento, na fase de coleta dos dados da pesquisa que dará base ao seu trabalho de conclusão de curso. Este trabalho, intitulado “Criação de Valor Compartilhado – Um estudo no setor de Papel para Embalagem”, tem como objetivo principal avaliar a propensão ao uso das práticas de Criação de Valor Compartilhado no setor de papel para embalagem como diferencial competitivo.

A referida coleta de dados está sendo realizada pelo próprio aluno, por meio de entrevistas com executivos de empresas do setor de Papel para Embalagem e especialistas no tema sustentabilidade. Assim, a sua colaboração, ao responder a pesquisa, será de extrema valia para que o trabalho do aluno tenha bom êxito.

Contando com a sua compreensão e estimada colaboração, desde já agradecemos.

Atenciosamente,

Prof. Luiz Antônio Slongo
Coordenador do Mestrado Profissional
PPGA/UFRGS